Manajemen

Kepemimpinan

Keputusan yang tepat

Human Relationship

Manusia

Drs. H. Sofyan Tsauri, MM

MSDM

Manajemen Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ

JEMBER

Drs. H. Sofyan Tsauri, MM

MSDM

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

MSDM

Manajemen Sumber Daya Manusia

Penulis:
Drs. H. Sofyan Tsauri, MM

Editor:
Drs. Ahmad Mutohar, MM

Moh. Nur Afandy, S.Pd.I

Layout:
Imam Ashari

Cetakan I:
Juli 2013

Foto Cover:
Internet

Penerbit:
STAIN Jember Press

Jl. Jumat Mangli 94 Mangli Jember
Tlp. 0331-487550 Fax. 0331-427005
e-mail: stainjember.press87@gmail.com

ISBN: 978-602-8716-71-0

PENGANTAR PENULIS

Segala puji bagi Allah SWT. Tuhan seru sekalian alam yang telah memberikan kesempatan dan kekuatan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan buku yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kualitas sumber daya manusia, disadari atau tidak, dikehendaki atau tidak, untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien, segala usaha yang dilakukan secara individual atau pun oleh korporasi (lembaga/organisasi) harus siap bersaing dengan pihak lain. Kalau tidak bersiap siaplah individu itu berada dalam shaf/barisan paling belakang alias kalah terus, atau kalau lembaga bersiap siaplah gulung tikar alias bangkrut.

Semua daya yang dimiliki harus dikerahkan, apakah itu finansial, mesin/teknologi, sumber daya alam maupun sumber daya manusia. Semua sumber daya tersebut harus lebih unggul dari yang dimiliki para pesaing yang berada disekeliling kita.

Namun dari berbagai penelitian yang telah sering dilakukan menyatakan bahwa sumber daya manusialah yang harus mendapatkan mendapatkan perhatian paling utama. Sebab bagaimana pun canggihnya atau pun betapa besarnya, betapa tingginya kualitas sumber daya sumber daya yang dimiliki , bila tidak dinahkodai atau tidak dikendalikan oleh sumber daya manusia yang handal/mumpuni maka semua sumber daya itu tidak akan berarti apa-apa. Orang mengungkapkan "*the man behind thegun*". Semua sumber daya akan menjadi produktif apabila dikelola oleh manusia yang produktif pula.

Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang handal atau lebih sering dikatakan sebagai SDM yang profesional itu memerlukan suatu ilmu yang mengajarkan perencanaan, rekruitmen dan seleksi, pengembangan, pemeliharaan ,motivasi, kompensasi, kompetensi, produktifitas kinerja, pengembangan karir sampai dengan penilaian kinerja sumber manusia. Itulah yang disebut dengan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Keberadaan Manajemen Sumber Daya Manusia yang dikelola dengan baik diyakini akan mendongkrak kinerja individu (*individual performance*) yang handal untuk mendukung tercapainya kinerja lembaga (*corporate performance*) yang produktif untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama.

Hal tersebut diatas yang merupakan ruang lingkup dari manajemen sumber manusia, semuanya tersaji secara mendetail dalam buku ini. Tentunya penulis sangat banyak berharap saran dan kritik yang membangun untuk menyempurnakan isi buku ini pada waktu-waktu mendatang. Mudah mudahan buku ini bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan dengan pengelolaan sum-

ber daya manusia. Amin.

Jember, Mei 2013
Penulis,

Drs. H. Sofyan Tsauri, MM.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
KH ACHMAD SIDDIQ

DAFTAR ISI

N
U
نهضة العلماء
١٣٤٤
1926

BAB 1

SUMBER DAYA MANUSIA

A. PENGERTIAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)

Sumber daya manusia atau biasa disingkat menjadi SDM potensi yang terkandung dalam diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang adaptif dan transformatif yang mampu mengelola dirinya sendiri serta seluruh potensi yang terkandung di alam menuju tercapainya kesejahteraan kehidupan dalam tatanan yang seimbang dan berkelanjutan. Dalam pengertian praktis sehari-hari, SDM lebih dimengerti sebagai bagian integral dari sistem yang membentuk suatu organisasi. Oleh karena itu, dalam bidang kajian psikologi, para praktisi SDM harus mengambil penjurusan industri dan organisasi.

Sebagai ilmu, SDM dipelajari dalam manajemen sumber daya manusia atau (MSDM). Dalam bidang ilmu ini, terjadi sintesa anta-

ra ilmu manajemen dan psikologi. Mengingat struktur SDM dalam industri organisasi dipelajari oleh ilmu manajemen, sementara manusia-nya sebagai subyek pelaku adalah bidang kajian ilmu psikologi.

Dewasa ini, perkembangan terbaru memandang SDM bukan sebagai sumber daya belaka, melainkan lebih berupa modal atau aset bagi institusi atau organisasi. Karena itu kemudian muncullah istilah baru di luar H.R. *(Human Resources),* yaitu H.C. atau *Human Capital*. Di sini SDM dilihat bukan sekedar sebagai aset utama, tetapi aset yang bernilai dan dapat dilipatgandakan, dikembang-kan (bandingkan dengan portfolio investasi) dan juga bukan sebaliknya sebagai liability (beban,cost). Di sini perspektif SDM sebagai investasi bagi institusi atau organisasi lebih mengemuka.

Menurut Nawawi (2001) ada tiga pengertian Sumber daya manusia yaitu:

1. Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja dilingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan).
2. Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
3. Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat mewujudkan menjadi potensi nyata (real) secara fisik dan non-fisik dalam mewujud-kan eksistensi organisasi.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia adalah suatu proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi (lembaga). Disamping itu, manusia adalah makhluk Tuhan yang kompleks dan unik serta diciptakan dalam integrasi dua substansi yang tidak berdiri sendiri yaitu tubuh (fisik /

jasmani) sebagai unsur materi, dan jiwa yang bersifat non materi. Hubungan kerja yang paling intensif dilingkungan organisasi adalah antara pemimpin dengan para pekerja (staf) yang ada di bawahnya.

Hubungan kerja semakin penting artinya dalam usaha organisasi mewujudkan eksistensinya dilingkungan tugas yang lebih luas dan kompetetif pada masa yang akan datang. Sumber daya manusia memiliki keinginan, harga diri, pikiran, hak asasi, ingin dihormati dan lain-lain. Oleh karena itu sumber daya manusia harus diperlakukan sama secara hatihati dan penuh kearifan.

Sumber daya manusia adalah ujung tombak pelayanan, sangat diandalkan untuk memenuhi standar mutu yang diinginkan oleh wajib pajak dan wajib retribusi. Untuk mencapai standar mutu tersebut, maka harus diciptakan situasi yang mendukung pelayanan yang memuaskan wajib pajak dan wajib retribusi.

Upaya-upaya manusia itu bukan sesuatu yang statis, tetapi terus berkembang dan berubah, seirama dengan dinamika kehidupan manusia, yang berlangsung dalam kebersamaan sebagai suatu masyarakat. Oleh karena itu salah satu situasi yang mendukung adalah seluruh peraturan pengelolaan sumber daya manusia yang berdampak pada perlakuan yang sama kepada pegawai.

Pada dasarnya kebutuhan umum yang dituntut oleh manusia terdiri dari dua macam, yaitu kebutuhan material dan kebutuhan spritual. Pembagian kebutuhan seperti ini terlalu umum untuk dijadikan pedoman dalam memotivasi bawahan. Oleh karena itu, Maslow (dalam Siagian, 1981) menyebutkan 5 tingkatan kebutuhan manusia, yang secara umum dapat dijelaskan sebagi berikut :

Pertama, Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*), yang termasuk dalam kebutuhan ini, misalnya sandang, pangan, papan, dan tempat berlindung. Kebutuhan ini termasuk kebutuhan primer dan mendesak sifatnya. Untuk itu seorang pimpinan yang

ingin insruksi dan perintahnya dilaksanakan hendaknya dapat memenuhi kebutuhan tersebut.

Kedua, Kebutuhan Keamanan (*Safety Needs*), yang termasuk dalam kebutuhan ini, misalnya kebutuhan akan keamanan jiwa terutama dalam jam-jam kerja. Kebutuhan akan keamanan kantor ditempat kerja, termasuk jaminan hari tua.

Ketiga, Kebutuhan social (*social Needs*), yang termasuk pada tingkatan kebutuhan ini, misalnya kebutuhan untuk dihormati, kebutuhan untuk bisa diterima dilingkungan kerja, keinginan untuk maju dan tidak ingin gagal, kebutuhan akan perasaan untuk turut serta memajukan organisasi.

Keempat, Kebutuhan Prestise (*Esteem Needs*). Pada umumnya pegawai akan mempunyai prestise setelah mempunyai prestasi. Dengan demikian prestasi pegawai perlu diperhatikan oleh pimpinan organisasi. Biasanya, pegawai yang telah mempunyai prestasi yang lebih tinggi akan terus berupaya untuk meningkatkan prestasinya secara maksimal.

Kelima, Kebutuhan mempertinggi kapasitas kerja (*Self Actualization*). Setiap karyawan pasti ingin mengembangkan kapasitas kerjanya secara optimal, misalnya melalui pendidikan latihan, seminar, dan sebagainya. Kebutuhan-kebutuhan untuk mengembangkan kapasitas kerja tersebut perlu mendapatkan perhatian pimpinan.

B. Pengertian Manajemen SDM

Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia bukan mesin -dan bukan

semata menjadi sumber daya bisnis. Kajian MSDM menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi, dan bidang ilmu yang lainnya.

Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktek manajemen yang mempengaruhi secara lansung sumber daya manusianya.

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia *(human resources management)* berbeda dengan manajemen personalia (*personnel management*). Manajemen sumber daya manusia menganggap bahwa karyawan adalah kekayaan (*asset*) utama organisasi yang harus dikelola dengan baik, jadi MSDM sifatnya lebih strategis bagi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan manajemen personalia menganggap karyawan sebagai salah satu faktor produksi yang harus dimanfaatkan secara produktif, atau manajemen personalia lebih menekankan pada sistem dan prosedur.

Beberapa pakar MSDM memberikan pandangan yang beragam tentang MSDM. Schuler, Dowling, Smart dan Huber (1992: 16), menyatakan bahwa: *Human Resources Management is the recognition of the importance of an organization's workforce as vital human resources contributing to the goals of the organization, and the utilization of several functions and activities to ensure that they are used effectively and fairly for the benefit of the individual the organization, and society.*

Pernyataan tersebut menegaskan bahwa manajemen sumber daya manusia memberikan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia utama yang memberi kontribusi bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi serta memberikan kepastian bahwa pelaksanaan fungsi dan kegiatan organisasi dilaksanakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat. Karena pentingnya peran SDM dalam pelaksanaan dan pencapaian tujuan organisasi maka pengelolaan sumber daya manusia harus memperhatikan beberapa aspek seperti aspek staffing, pelatihan dan pengembangan, motivasi dan pemeliharaannya yang secara lebih mendetail dikemukakan oleh De Cenzo and Robbins (1996: 8), menyatakan bahwa: *Human resources management is the part of the organization that is concerned with the "people" or human resources aspect of management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising.*

Karena mengelola SDM merupakan suatu sistem maka beberapa aspek yang menjadi perhatian di atas dalam pelaksanaannya harus saling bergantung (bersinergi) satu sama lain jangan merupakan aktivitas yang berjalan sendiri-sendiri seperti dikemukakan oleh Werther and Davis (1996:18), menyatakan bahwa: *Human resources management is a system that consists of many interdependent activities. This activities do not occur in isolation virtually every one affects another human resources activity*. Dan karena setiap aktivitas yang bersinergi tersebut merupakan pelaksanaan dari setiap keputusan yang diambil maka MSDM itu pada dasarnya merupakan integrasi keputusan yang membentuk hubungan antar karyawan. Kualitas sinergi mereka memberikan kontribusi terhadap kemampuan SDM dan organisasi dalam mencapai tujuan. Seperti dikemukakan oleh Milkovich and Boudreau (1997:2), mendefinisikan bahwa: *Human resources management is series of integrated decisions that form the employment relationship, their quality di-*

rectly contributes to the ability of the organization and the employees to achieve their objectives.

Secara ringkas pernyataan para pakar di atas pada dasarnya menyatakan MSDM itu merupakan penggunaan SDM untuk mencapai tujuan organisasi seperti dikemukakan Mondy, Noe and Premeaux (1999: 4), mengemukakan bahwa: *Human resources management (HRM) is the utilization of human resources to achieve organizational objectives*. Definisi tersebut menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun pemanfaatan SDM tersebut harus didasarkan kepada program dan kebijakan yang diambil seperti dikemukakan oleh Haris (2000: 4) menyatakan bahwa: *Human resources management as programs, policies, and practices for managing an organization's work force*.

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para pakar tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang memusatkan kepada praktek dan kebijakan, serta fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi.

C. TUJUAN MANAJEMEN SUMBER MANUSIA

Manajemen Sumber Daya Manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan ini, studi tentang manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas) yang tepat.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai,

buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian atau unit yang biasanya mengurusi sdm adalah departemen sumber daya manusia atau dalam bahasa inggris disebut HRD atau human resource department. Menurut A.F. Stoner manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

Tujuan-tujuan MSDM terdiri dari empat tujuan, yaitu :

1. *Tujuan Organisasional*

   Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan. Departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

2. *Tujuan Fungsional*

   Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. *Tujuan Sosial*

   Ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-

hambatan.

4. *Tujuan Personal*

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika parakaryawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.

D. SEJARAH PERKEMBANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Sejarah Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian yang tak terpisahkan dari manajemen pada umumnya. Sebelum permulaan abad kedua puluh manusia dipandang sebagai barang, benda mati yang dapat diperlakukan sekehendak kali oleh majikan. Manusia tidak dihargai karena dianggap sebagai salah satu faktor produksi yang disamakan dengan mesin, uang dan sebagainya. Majikan lebih mementingkan atau memberikan perhatian pada sumber daya alam dari pada sumber daya manusia. Hal ini dikarenakan pada masa tersebut manusia masih banyak yang belum mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang memadai, sehingga penghargaan pada manusia masih rendah dipicu pula jumlah tenaga kerja yang berlebihan, padahal lapangan kerja sangat sedikit.

Dalam perkembangan selanjutnya perhatian terhadap faktor manusia sebagai sumber daya manusia jauh lebih besar. Hal ini disebabkan oleh lima faktor yaitu:

1. Perkembangan pengetahuan manajemen yang dipelopori oleh Taylor.
2. Kekurangan tenaga kerja pada perang dunia I bagi negara-negara yang terlibat peperangan.
3. Kemajuan yang dicapai serikat-serikat pekerja.

4. Semakin meningkatnya campur tangan pemerintah dalam hubungan antara majikan dan buruh.
5. Akibat depresi besar tahun 1930.

Adanya kelima faktor di atas, pada sekitar tahun 1950-an para ahli mengkaji kembali pentingnya peranan sumber daya manusia dalam kegiatan organisasi.

Di Indonesia masalah sumber daya manusia baru mulai diperhatikan lebih serius pada tahun 1970-an. Hal ini dibuktikan dengan munculnya Undang-undang tentang tenaga kerja, peraturan upah minum, Kesejahteraan pegawai dan sebagainya. Dalam arah pembangunan jangka panjang kedua disebutkan bahwa melalui upaya pembangunan, potensi sumber daya Nasional diarahkan menjadi kekuatan ekonomi, sosial budaya, politik dan pertahanan keamanan yang nyata, didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas yang memiliki kemampuan memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi serta kemampuan manajemen. Sumber daya manusia termasuk pemuda dan wanita, sebagai penggerak pembangunan nasional dipadukan aspirasi, peranan dan kepentingannya ke dalam gerak pembangunan bangsa melalui peran serta aktif dalam seluruh kegiatan pembangunan.

Titik berat pembangunan jangka panjang kedua diletakkan pada bidang ekonomi yang merupakan penggerak utama pembangunan, seiring dengan kualitas sumber daya manusia dan didorong secara saling memerlukan, saling terkait dan terpadu dengan pembangunan bidang-bidang lainnya yang dilaksanakan seirama, selaras, dan serasi dengan keberhasilan pembangunan bidang ekonomi dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran pembangunan nasional.

Sampai saat ini peningkatan kualitas sumber daya masih terus dilakukan, karena meskipun suatu negara tidak mempunyai keunggulan komparatif yang baik, namun mempunyai keunggulan

kompetitif, maka negara tersebut bisa lebih bersaing dengan negara lain, contohnya Jepang. Sumber daya alam yang dipunyai sangatlah minim, akan tetapi sumber daya manusia yang dimiliki sangatlah berkualitas, hal ini dapat menempatkan Jepang sebagai negara maju di dunia. Untuk itulah negara Indonesia yang sudah mempunyai keunggulan komparatif, harus selalu digalakkan tentang peningkatan kualitas sumber daya manusianya agar tidak ketinggalan negara-negara lain.

E. Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam setiap kegiatan atau aktivitas organisasi dari waktu ke waktu selalu timbul masalah-masalah. Untuk mengatasi masalah-masalah yang timbul ada beberapa pendekatan sesuai dengan periodenya. Maksudnya pendekatan yang lebih akhir menunjukkan lebih baru ditinjau dari segi waktunya. Namun sampai sekarang pun masih ada pimpinan perusahaan yang menggunakan pendekatan lama dalam mengatasi permasalahan. Di bawah ini dikemukakan tiga pendekatan: 1) Pendekatan Mekanis, 2) Pendekatan Paternalisme, dan 3) Pendekatan Sistem Sosial.

1. Pendekatan Mekanis (klasik)

Perkembangan di bidang Industri dengan penggunaan mesin-mesin dan alat-alat elektronika membawa kemajuan yang sangat pesat dalam efisiensi kerja. Dalam pendekatan mekanis, apabila ada permasalahan yang berhubungan dengan tenaga kerja, maka unsur manusia dalam organisasi disamakan dengan faktor produksi lain, sehingga pimpinan perusahaan cenderung menekan pekerja dengan upah yang minim sehingga biaya produksi rendah.

Pandangan pendekatan ini menunjukkan sikap bahwa tenaga kerja harus dikelompokkan sebagai modal yang merupakan faktor produksi. Dengan hal ini maka di usahakan untuk mem-

peroleh tenaga kerja yang murah namun bisa di manfaatkan semaksimal mungkin dan memperoleh hasil yang lebih besar untuk kepentingan pemberi kerja. Pendekatan ini cukup dominan di negara-negara industri barat sampai dengan tahun 1920-an.

2. Pendekatan Paternalisme (Paternalistik)

Dengan adanya perkembangan pemikiran dari para pekerja yang semakin maju dari para pekerja, yang menunjukkan mereka dapat melepaskan diri dari ketergantungan manajemen maka pimpinan perusahaan mengimbangkan dengan kebaikan untuk para pekerja. Paternalisme merupakan suatu konsep yang menganggap manajemen sebagai pelindung terhadap karyawan, berbagai usaha telah dilakukan oleh pimpinan perusahaan supaya para pekerja tidak mencari bantuan dari pihak lain. Pendekatan ini mulai hilang pada waktu periode tahun 1930-an.

3. Pendekatan Sistem Sosial (Human Relation)

Manajemen Sumber Daya Manusia atau personalia merupakan proses yang kompleks. Dengan kekomplekan kegiatan manajemen Sumber Daya Manusia, maka pimpinan perusahaan mulai mengarah pada pendekatan yang lain yaitu pendidikan sistem sosial yang merupakan suatu pendekatan yang dalam pemecahan masalah selalu memperhitungkan faktor-faktor lingkungan. Setiap ada permasalahan, maka diusahakan dipecahkan dengan sebaik mungkin dengan resiko yang paling kecil, baik bagi pihak tenaga kerja maupun pemberi kerja.

F. Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Implementasi manajemen sumber daya manusia tergantung kepada fungsi operasional MSDM itu sendiri. Beberapa pakar memberikan fungsi yang bervariasi tentang MSDM seperti yang dikemukakan oleh Flippo (1984), terdiri dari: 1) *Procurement*, 2)

Development, 3) *Compensation*, 4) *Integration*, 5) *Maintenance*, dan 6) *Separation*.

De Cenzo and Robbins (1996), menyatakan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari: 1) *Staffing: strategic human resources, recruiting, and selection*, 2) *Training and development: orientation, employee training, employee development and career development*, 3) *Motivation: Motivation theories and the job design, performance appraisal, rewards and compensation, employee benefit*, 4) *Maintenance: safety and health, communication, employee relation.*

Lebih jauh Milkovich and Boudreau (1997) berpendapat sama bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia mencakup: 1) *Staffing: recruiting, selection, separations and diversity*, 2) *Training and development: careers, continuous learning, and mentoring*, 3) *Compensation: Base pay on markets, pay for performance, benefit/non financial*, 4) *Employee relations: communications, grievance/dispute resolution, union relations, safety and health*, 5) *Work structure: job analysis, teams, performance management, and employee involvement.*

Pendapat lain muncul dari Gomes-Meija, David Balkin and Robert Cardy (1998), menyatakan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari *staffing, recruiting and socializing employees.* 1) *Managing employee separation, downsizing, and outplacement,* 2) *Employee development appraisal and managing performance, training the work force, development careers,* 3) *Compensation managing compensation, rewarding performance, designing and administering benefit. Government developing employee relation and communications*, 4) *Respecting employee right and managing discipline, working with organized labour, managing workplace safety and health, meeting the international human resources management challenge.*

Lebih lanjut Mondy, Noe and Premeaux (1999: 6) menyatakan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi lima fungsi area yaitu: 1) *Human resources planning, recruitment and selection*; 2) *Human resources development, 3) Compensation and benefit*; 4) *Safety and health; 5) Employee and labor relation.* Harris (2000), menyatakan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia mencakup: 1) *Planning*, 2) *Staffing*, 3) *Evaluating and compensating*, 4) *Improving*, 5) *Maintaining effective employer-employee relationships.*

Dessler (2000) mendefinisikan fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari: 1) *Recruitment and placement-job analysis*, 2) *Personal planning and recruiting*, 3) *Employee testing and selection*, *interviewing candidate*. 4) *Training and development-training and developing* employees, 5) *Managing organizational renewal*, 6) *Appraising performance*, *managing career and fair treatment*.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa fungsi operasional Manajemen sumber daya manusia meliputi :

1. Perencanaan Tenaga Kerja

Perencanaan tenaga kerja merupakan operasi dari manajemen sumber daya manusia. Dengan perencanaan tenaga kerja dimaksudkan ada upaya untuk merencanakan jumlah dan jenis tenaga kerja yang tepat untuk memenuhi kebutuhan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan organisasi ini. Fungsi ini mulai Analisis pekerjaan, rekrutmen, penempatan sampai pada orientasi pekerjaan.

Kegiatan rekrutmen atau penarikan sumber daya manusia bertujuan agar organisasi dapat memperoleh sumber daya manusia sesuai dengan keahlian yang dibutuhkan. Aplikasi kegiatan ini adalah dengan adanya seleksi yang dilakukan untuk dapat

mengetahui sejauh mana pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh tenaga kerja. Apabila sudah memenuhi syarat, maka tenaga kerja tersebut dapat ditempatkan sesuai dengan keahliannya masing-masing.

2. Pengembangan Tenaga Kerja

Pengembangan tenaga kerja merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan kualitas tenaga kerja sehingga dapat mengurangi ketergantungan organisasi untuk menarik karyawan baru. Adapun tujuan pengembangan Sumber Daya Manusia diarahkan untuk merubah Sumber Daya Manusia yang potensial tersebut menjadi tenaga kerja yang produktif, serta mampu dan terampil sehingga menjadi efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.

Pengembangan tenaga kerja dapat dilakukan dengan mengadakan pendidikan dan latihan yang rutin, promosi dan mutasi. Pendidikan dan latihan dilakukan agar tenaga kerja dapat selalu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Promosi dapat digunakan untuk cara pengembangan tenaga kerja, karena promosi merupakan perpindahan karyawan ke jenjang yang lebih tinggi. Sementara mutasi adalah perpindahan karyawan dari satu unit ke unit yang lain tanpa merubah jenjang yang ada. Adanya mutasi ini diharapkan karyawan mempunyai multi skill.

Adanya pengembangan tenaga kerja, baik melalui pendidikan dan latihan, promosi maupun mutasi akan dapat memotivasi karyawan untuk mempunyai kinerja yang baik sehingga dalam penilaian prestasi kerja dapat maksimal.

3. Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu aspek yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dengan ada-

nya penilaian prestasi kerja, maka dapat diketahui karyawan yang mempunyai prestasi kerja yang baik maupun yang kurang. Hal ini akan berdampak pada pemberian kompensasi.

4. Pemberian Kompensasi

Fungsi pemberian kompensasi meliputi kegiatan pemberian balas jasa kepada para karyawan. Kompensasi ini dapat berupa finansial maupun non finansial. Kegiatan disini meliputi penentuan sistem kompensasi yang mampu mendorong prestasi karyawan, dan juga menentukan besarnya kompensasi yang akan diterima oleh masing-masing pekerja secara adil.

5. Pemeliharaan Tenaga Kerja

Di dalam pemeliharaan tenaga kerja ada pelaksanaan aspek ekonomis dan non ekonomis yang diharapkan dapat memberikan ketenangan kerja dan konsentrasi penuh bagi pekerja guna menghasilkan prestasi kerja yang di harapkan oleh organisasi. Aspek ekonomis berhubungan dengan pemberian kompensasi yang berupa gaji dan bonus yang sebanding dengan hasil kerjanya. Aspek nonekonomis berupa adanya jaminan kesehatan, kesejahteraan dan keamanan serta kenyamanan dalam bekerja. Adanya kegiatan pemeliharaan tenaga kerja yang memadai akan memperkecil adanya konflik antara tenaga kerja dengan pemberi kerja.

Dalam pemeliharaan sumber daya manusia ada beberapa yang perlu dikaji antara lain tentang kepuasan kerja karyawan, pengelolaan konflik, motivasi karyawan dan komunikasi yang terjadi dalam organisasi.

6. Pemberhentian

Pemberhentian adalah fungsi operatif terakhir manajemen sumber daya manusia. Fungsi pemberhentian harus mendapat

perhatian yang serius dari manajer SDM karena telah diatur oleh undang-undang dan mengikat bagi perusahaan maupun karyawan. Istilah pemberhentian atau separation, pemisahan adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari organisasi (perusahaan) yang disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, pensiun, aatau sebab-sebab lain yang diatur oleh undang-undang.

G. TANTANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Mengelola SDM di era globalisasi bukan merupakan hal yang mudah. Oleh karena itu, berbagai macam suprastruktur dan infrastruktur perlu disiapkan untuk mendukung proses terwujudnya SDM yang berkualitas. Perusahaan yang ingin tetap eksis dan memiliki citra positif di mata masyarakat tidak akan mengabaikan aspek pengembangan kualitas SDM-nya. Oleh karena itu peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak kecil, bahkan sebagai sentral pengelola maupun penyedia SDM bagi departemen lainnya. Berikut tantangan-tantangan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia:

1. Faktor Eksternal Organisasi

a. Tantangan-tantangan Teknologi

Dampak kemajuan teknologi pada manajemen personalia terjadi melalui dua cara. Cara pertama adalah melalui pengaruh teknologi yang mengubah industri secara keseluruhan. Sebagai contoh, kemajuan teknologi di bidang transporttasi dan komunikasi telah meningkatkan mobilitas angkatan kerja. Lebih lanjut, departemen personalia perlu merancang kegiatan-kegiatan pengaturan dan pendayagunaan sumber daya manusia untuk mengikuti perkembangan operasi perusahaan akibat inovasi teknologi.

b. Angkatan Kerja

Angkatan Kerja merupakan kelompok individu dari luar yang menjadi pekerja dalam organisasi. Kemampuan dari tenaga kerja organisasi menentukan seberapa besar dapat meraih misinya. Sejak tenaga kerja baru dipekerjakan dari luar organisasi, angkatan kerja dipertimbangkan sebagai factor lingkungan eksternal. Angkatan kerja selalu berubah dan pergantian ini menimbulkan perubahan angkatan kerja dalam organisasi. Perubahan ini meliputi ras, jenis kelamin/gender, usia, nilai, dan norma budaya.

c. Legal Consideration

Masalah signifikan lain yang mempengaruhi SDM berhubungan dengan undang-undang local dan Negara bagian adalah tentang peluang kerja yang sama (equal employment opportunity). Untuk menghindari masalah ras, warna kulit, agama, jenis kelamin atau negeri asal maka dibentuk suatu badan/komisi untuk menangani masalah tersebut. *Equal Employment Opportunity Comission* merupakan komisi yang diberi kuasa unuk menyelidiki keluhan-keluhan diskriminasi pekerjaan dan menggugat atas nama pihak yang mengeluh. Masalah hukum, keputusan pengadilan dan tindakan afirmatif berakibat pada aktivitas SDM.

d. Konsumen

Konsumen menukarkan sumber daya yang pada umumnya berbentuk uang dengan produk dan jasa organisasi . Konsumen bisa terdiri dari lembaga seperti sekolah, rumah sakit, atau kantor pemerintah, atau organisasi lain seperti kontraktor, distributor, pabrik atau individual. Taktik menjual bervariasi menurut pelanggan dan situasi pasar. Biasanya dilakukan analisis pelanggan potensial dan kondisi pasar serta me-

nentukan kampanye pemasaran berdasar analisis.

e. Tantangan-tantangan Ekonomi

Berbagai tantangan siklus bisnis mempengaruhi kegiatan-kegiatan personsalia. Sejalan latihan tumbuh dan berkembang. Perkembangan-perkembangan ini selanjutnya memberikan tekanan pada peningkatan upah, penawaran "benefits" yang lebih baik, dan perbaikan kondisi kerja.

f. Keadaan Politik dan Pemerintah

Berbagai faktor politik telah menjadi pertimbangan yang semakin penting bagi pengambilan keputusan-keputusan dibidang personalia. Departemen personalia tidak mungkin mengabaikan konsekuensi-konsekuensi atau dampak berbagai kegiatan personalia terhadap kebijaksanaan-kebijaksanaan pemerintah. Faktor stabilitas politik dan kepatuhan terhadap peraturan-peraturan pemerintah merupakan pertimbangan utama bagi para manajer dalam pelaksanaan fungsi personalia. Sebagai contoh, keputusan tentang pemutusan hubungan kerja (PHK) tidak bisa diambil sewenang-wenang oleh perusahaan tanpa memperhatikan dampaknya terhadap stabilitas politik, program dan peraturan pemerintah.

g. Tantangan-tantangan Demografis

Kondisi demografis menggambarkan komposisi angkatan kerja, seperti tingkat pendidikan, umur, persentase penduduk yang termasuk angkatan kerja dan karakteristik-karakteristik populasi lainnya. mesikpun perubahan-perubahan demografis biasanya bisa diketahui sebelumnya, terjadi dengan lambat dan dapat diukur dengan baik, departemen personalia perlu mengantisipasi dampaknya terhadap organisasi. Sebagai contoh, distribusi umur penduduk mengharuskan

perusahaan untuk menyesuaikan tipe-tipe *"fringe benefits"* yang ditawarkan. Perubahan-perubahan demografis juga bisa mencerminkan pergeseran-pergeseran berbagai nilai budaya.

h. Kondisi Geografis

Kondisi demografis menggambarkan komposisi angkatan kerja, seperti tingkat pendidikan, umur, persentase penduduk yang termasuk angkatan kerja dan karakteristik-karakteristik populasi lainnya. mesikpun perubahan-perubahan demografis biasanya bisa diketahui sebelumnya, terjadi dengan lambat dan dapat diukur dengan baik, departemen personalia perlu mengantisipasi dampaknya terhadap organisasi. Sebagai contoh, distribusi umur penduduk mengharuskan perusahaan untuk menyesuaikan tipe-tipe *"fringe benefits"* yang ditawarkan. Perubahan-perubahan demografis juga bisa mencerminkan pergeseran-pergeseran berbagai nilai budaya.

i. Kondisi sosial budaya

Kondisi sosial budaya merupakan pertimbangan penting bagi pengambilan keputusan personalia. Kondisi ini berkenaan dengan kepercayaan, nilai-nilai, sikap, pandangan dan pola atau gaya kehidupan yang berkembang dan terbentuk dari dinamika kebudayaan, ekologi, demografis, geografis, religius, pendidikan dan faktor-faktor etnis lainnya. Perubahan-perubahan kondisi atau nilai- nilai sosial budaya merupakan tantangan-tantangan bagi manajemen personalia. Peningkatan partisifasi wanita dalam pasar tenaga kerja adalah contoh pertama perubahan sosial yang mempunyai berbagai implikasi demografis. Perubahan ini telah banyak mempengaruhi kebijaksanaan-kebijaksanaan pengupahan dan kompensasi lainnya serta program-program latihan dan pengembangan.

j. Pasar Tenaga Kerja

Kemampuan menarik dan mempertahankan karyawan yang cakap merupakan kebutuhan prasyarat bagi sukses perusahaan. Ada tiga faktor yang paling mempengaruhi kegiatan pemenuhan kebutuhan personalia perusahaan, yaitu reputasi perusahaan dimata angkatan kerja, tingkat pertumbuhan angkatan kerja, dan tersedianya tenaga kerja dengan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan. ketiga kondisi ini sangat berpengaruh pada kegiatan-kegiatan penarikan, seleksi dan administrasi personalia lainnya.

k. Kegiatan-Kegiatan Para Pesaing

Kasus pembajakan para manajer, yang diungkap banyak media masa beberapa waktu yang lalu, adalah sebuah contoh yang gamblang mengenai pengaruh kegiatan pesaing terhadap manajemen personalia perusahaan. Bila suatu bank menetapkan kenaikan gaji untuk tahun yang akan datang, bank-bank lain dapat diperkirakan akan mengikutinya. Diberbagai industri, seragam, jam kerja dan aturan-aturanpersonalia adalah relatip standar dan perubahan-perubahan dalam hal-hal ini sering disesuaikan dengan kegiatan-kegiatan personalia para pesaing.

Memang hampir untuk semua bisnis, berbagai kebijaksanaan personalia adalah faktor krusialuntuk memelihara postur pengerjaan yang kompetitif, menarik dan mendapatkan para karyawan terbaik. Ungkapan seorang manajer personalia berikut memperjelas masalah ini, “bila kita tidak ingin kehilangan orang-orang terbaik perusahaan, kita harus secara konsisten mengikuti kebijaksanaan-kebijaksanaan pengupahan, *fringe-benefits* dan administrasi personalia para pesaing”.

2. Faktor Internal Organisasi

a. Karakter Organisasi

Setiap perusahaan adalah unik. Kemiripan di antara organisasi-organisasi memang dapat ditemukan pada bagian-bagiannya, tetapi masing-masing organisasi sebagai keseluruhan mempunyai karakter yang unik. Karakter organisasi merupakan produk semua ciri organisasi: Orang-orangnya, tujuan-tujuannya, struktur organisasi, teknologi dan peralatan yang digunakan, kebijkasanaan kebijaksanaannya, ukurannya, umurnya, serikat karyawan, keberhasilannya, dan kegagalannya. Karakter organisasi mencerminkan masa lalu dan menentukan di waktuyang akan datang.

b. Misi

Sesuatu yang menyangkut keberadaan organisasi. Di dalam masyarakat, setiap entitas mempunyai peranan sendiri. Peranan tersebut akan menentukan misi atau maksud keberadaan mereka dalam masyarakat tersebut. Jika mereka tidak mempunyai misi atau maksud keberadaan mereka maka entitas tersebut tidak akan mempunyai eksistensi. Misi entitas bisnis biasanya memproduksi ataumendistribusikan barang / jasa ekonomis. Misi keberadaan departemen SDM akan individu yang memiliki nilai potensial dan kompetitif. Dengan demikian, adanya misi yang jelas dan terarah akan membawa riset SDM pada focus strategis yaitu memenuhi kebutuhan penawaran dan permintaan barang yang sebenarnya dari organisasi.

c. Kebijakan

Kebijakan juga merupakan rencana karena merupakan pernyataan atau pemahaman umum yang membantu mengarahkan pengambilan keputusan. Seringkali kebijakan meru-

pakan pernyataan tidak tertulis. Kebijakan membatasi pengambilan keputusan dalam wilayah tertentu dan memastikan agar keputusan tersebut konsisten dan mengarah pada tujuan organisasi. Kebijakan memberi ruang inisiatif dalam pengambilan keputusan.

Kebijakan dapat ditemui pada jenjang yang palng bawah sampai atas. Kebijakan juga dapat ditemui pada departemen organisasi, seperti pemasaran atau keuangan. Membuat kebijakan yang konsisiten dengan tujuan organisasi bukan merupakan pekerjaan mudah. Ada beberapa alasan. Pertama, beberapa kebijakan tidak tertulis. Dan yang Kedua, inisiatif otonomi dalam kebijakan dapat menghasilkanvariasi yang cukup besar dalam pengambilan keputusan.

d. Pemegang Saham dan Dewan Direksi

Pemilik persahaan disebut pemegang saham. Struktur organisasi publik yang besar mempengaruhi organisasi dengan menggunakan hak suara. Secara tradisional, pemegang saham tertarik pada pendapatan investasi dan membiarkan kegiatan operasional organisasi dijalankan oleh manajer. Pemegang saham memberikan modal ke organisai dalam bentuk penyertaan. Dengan demikian. Hak dan kewajiban melekat pada kepemilikannya. Hak mereka adalah berbagi keuntungan dan berkewajiban menanggung risiko organisasi jika organisasi bangkrut.

e. Serikat Karyawan

Serikat karyawan menyajikan tantangan nyata dalam perusahaan-perusahaan yang mempunyai organisasi buruh, dan tantangan potensial bagi yang tidak mempunyai. Dalam perusahaan dengan serikat karyawan, manajemen dan serikat menandatangani perjanjian kerja yang mengatur berba-

gai prasyarat kerja seperti kopensasi, jam kerja dan kondisi kerja. Perjanjian ini membatasi kegiatan-kegiatan personalia.

f. Sistem Informasi

Kualitas kontribusi departemen personalia tergantung pada kualitas informasi yang digunakan dalam pengambilan keputusan-keputusan personalia. Dalam kenyataannya, departemen personalia memerlukan sejumlah besar informasi yang terinci. Kemampuanuntuk memperoleh, mengumpulkan, menyimpan, dan mendapatkan kembali informasi merupakan tantangan bagi departemen personalia. Untuk menghadapi tantangan ini, perusahaan perlu mengembangkan sistem informasi sumberdaya manusia dengan komputer *(computer-based)* suatu sistem yang menyimpan informasi secara terinci tentang karyawan, pekerjaan dan faktor-faktor lain sesuai kebutuhan.

g. Perbedaan-perbedaan Individual Karyawan

Orang-orang berbeda satu dengan yang lain dalam banyak hal. Sebagai contoh, orang-orang berbeda dengan faktor-faktor kepribadian phisik, intelegensia, dan bakat. Karakteristik-karakteristik manusia yang berbeda-beda ini hendaknya diperhatikan manajemen personalia dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan perencanaan sumberdaya manusia, penilaian prestasi kerja karyawan, perencanaan karier dan administrasi sumberdaya manusia pada umumnya.

h. Sistem Nilai Manajer dan Karyawan

Berbagai sistem nilai ini dan norma dan dianut para manajer dan karyawan merupakan kendala-kendala tambahan yang dihadapi manajer personalia. Pengetahuan tentang nilai-nilai dan norma-norma kelompok kerja dapat membantu

departemen personalia memecahkan berbagai bentuk konflik nilai yang biasa menyulitkan karyawan. Di samping itu, pemahaman akal hal itu juga dapat sangat berguna dalam perumusan berbagai kebijaksaan personalia (seperti, *time-off benefits*, scheduling kerja, atau desain pekerjaan). Sistem-sistem nilai para manajer dan karyawan tidak dapat diabaikan dalam setiap pengambilan keputusasn-keputusan personalia.

***

BAB 2

PERAN DAN FUNGSI MSDM DALAM ORGANISASI

A. PERAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM ORGANISASI

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi. Dalam mencapai tujuannya tentu suatu organisasi memerlu-kan sumber daya manusia sebagai pengelola sistem, agar sistem ini berjalan tentu dalam pengelolaanya harus memperhatikan beberapa aspek penting seperti pelatihan, pengembangan, motivasi dan aspek-aspek lainya. Hal ini akan menjadikan manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu indikator penting pencapaian

tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Sumber daya manusia merupakan asset organisasi yang sangat vital, karena itu peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Betapapun modern teknologi yang digunakan, atau seberapa banyak dana yang disiapkan, namun tanpa sumber daya manusia yang professional semuanya menjadi tidak bermakna (Tjutju, 2008).

Eksistensi sumber daya manusia dalam kondisi lingkungan yang terus berubah tidak dapat dipungkiri, oleh karena itu dituntut kemampuan beradaptasi yang tinggi agar mereka tidak tergilas oleh perubahan itu sendiri. Sumber daya manusia dalam organisasi harus senantiasa berorientasi terhadap visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi di mana dia berada di dalamnya (Tjutju. 2008).

Untuk mencapai visi, misi, dan tujuan tersebut tentu manusia tersebut harus mempunyai nilai kompetensi, karakteristik kompentensi menurut Spencer and spencer (1993:9-11) ada lima karakteristik kompentensi yaitu:

1. Motif (*motive*), apa yang secara konsisten dipikirkan atau keinginan-keinginan yang menyebabkan melakukan tindakan. Apa yang mendorong, perilaku yang mengarah dan dipilih terhadap kegiatan atau tujuan tertentu.
2. Sifat/ciri bawaan (*trait*), ciri fisik dan reaksi-reaksi yang bersifat konsisten terhadap situasi atau informasi.
3. Konsep diri (*self concept*), sikap, nilai dari orang-orang.
4. Pengetahuan *(knowledge*), yaitu suatu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang yang spesifik. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Biasanya tes pengetahuan mengukur kemampuan untuk memilih jawaban yang paling benar, tapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya itu.
5. Keterampilan (*skill*), kemampuan untuk mampu melaksana-

kan tugas-tugas fisik dan mental tertentu.

Walaupun demikian agar peran sumber daya manusia tersebut dapat sinkron dengan visi, misi, tujuan dan harapan organisasi maka manusia sebagai selah satu sumber daya harus dapat melakukan penyesuaian terhadap perkembangan organisasi yang semakin kompetitif. Banyak cara yang dapat dilakukan untuk mengantisipasi dan merespon perubahan tersebut, menurut (Tjutju, 2008) ada empat strategi utama untuk melakukan peruba-han, yaitu dengan melakukan:

1. Pengendalian diri secara lebih baik dengan disertai kearifan,
2. Beradaptasi dengan perubahan yang terjadi sambil mengubah paradigma berfikir dan bertindak,
3. Komunikasi yang efektif untuk membangun kepercayaan dan mengembangkan networking,
4. Penyelarasan dan/atau menyeimbangkan antara kematangan IQ,EQ dan ESQ.

Dengan stategi tesebut, sekurang-kurangnya sumber daya manusia dalam organisasi akan melakukan upaya untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan global yang cenderung bersifat tanpa batas.

Menurut Lengnick-Hall (2003: 34-35) ada empat peran baru yang mesti dijalankan oleh manajemen sumber daya manusia dalam menghadapi sejumlah tantangan global, yaitu:

1. *Human Cafital Steward,*
2. *Knowledge Facilitator,*
3. *Relationship Builder,*
4. *Rapid Deployment Specialist.*

Cakupan MSDM :

1. Melakukan analisis jabatan,
2. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon tenaga kerja,

3. Menyeleksi calon tenaga kerja,
4. Memberikan orientasi dan pelatihan bagi karyawan baru,
5. Menata olah upah dan gaji,
6. Menyediakan insentif dan kesejahteraan,
7. Menilai kinerja,
8. Mengkomunikasikan (wawancara, penyuluhan, pendisiplinan),
9. Pelatihan dan pengembangan,
10. Membangun komitmen karyawan.

MSDM penting bagi Manajer karena agar tidak terjadi :

1. Mempekerjakan orang tidak cocok dengan pekerjaan,
2. Mengalami perputaran karyawan yang tinggi,
3. Menemukan orang-orang Anda tidak melakukan yang terbaik,
4. Perusahaan berurusan dengan pengadilan,
5. Perusahaan berada di bawah undang-undang keselamatan kerja,
6. Memiliki karyawan yang berfikir bahwa gaji mereka tidak adil,
7. Membiarkan kekurangan pelatihan,
8. Praktik tenaga kerja yang tidak adil.

MSDM yang Strategik :

1. Kenyataan bahwa karyawan dewasa ini adalah sentral untuk mencapai keunggulan bersaing telah mengarah ke munculnya bidang yang dikenal sebagai MSDM yang Strategik,
2. MSDM yang Strategik didefinisikan sebagai tautan dari SDM dengan tujuan dan sasaran strategik untuk meningkatkan kinerja bisnis dan mengembangkan kultur organisasi.

Peran SDM sebagai Mitra Strategik :

1. Pandangan bahwa SDM itu langsung operasional dan kegia-

tan SDM sama sekali tidak strategik,

2. Pandangan yang lebih canggih SDM hanya untuk mencocokkan strategi perusahaan,
3. MSDM merupakan suatu mitra sejajar dalam proses perencanaan strategik.

Peran SDM dalam Perumusan Strategi :

1. MSDM dapat memainkan peran sebagai pengamatan lingkungan,
2. SDM adalah suatu posisi yang unik untuk memasok inteligensi bersaing yang mungkin bermanfaat dalam proses perencanaan strategik,
3. SDM juga berpartisipasi dalam proses formulasi strategi dengan mensuply informasi tentang kekuatan dan kelemahan internal perusahaan,
4. Kekuatan dan kelemahan sdm memiliki satu efek pada kelangsungan hidup dari pilihan strategik perusahaan.

SDM diarahkan untuk mengembangkan dan melaksanakan program yang dirancang untuk menciptakan sebuah kultur perusahaan yang mencapai :

1. Doronglah satu semangat kerja tim dan kerjasama dalam dan di tengah unit bisnis untuk bekerja menuju sasaran bersama, dengan satu tekanan pada mengidentifikasi, mengakui, dan mengimbali keunggulan individu dan unit,
2. Doronglah sikap kewiraswastaan dikalangan manajer dan sikap berfikir inovatif di kalangan karyawan,
3. Tekankanlah komonalitas kepentingan diantara karyawan dan pemegang saham.

Dalam menghadapi situasi lingkungan yang terus berubah menuntut pergeseran peran manajemen sumber daya manusia dari paradigma lama (yang berfokus pada implementasi Fungsi ope-

ratif) menuju paradigma baru (yang berfokus pada *empowering human capital* dalam menjalankan *knowledge management*), maka manusia sebagai salah satu sumber daya harus mempunyai nilai kompetensi dengan selalu mengikuti perkembangan jaman dengan selalu meningkatkan ilmu pengetahuan.

B. FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Peranan karyawan bagi sebuah perusahan berupa keterlibatan mereka dalam sebuah perencanaan, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Berbicara mengenai peranan tenaga kerja, harus dibedakan antara mereka yang memiliki pekerjaan dan mereka yang bekerja. R.Kyosaki menyebutnya dalam empat tingkatan (*quadrant*) yaitu self employed, employe, pebisnis dan investor. Karyawan adalah mereka yang bekerja pada orang lain dengan menjual jasa mereka; waktu, tenaga dan pikiran untuk perusahan dan mendapat kopensasi dari perusahan tersebut. Namun berbicara mengenai tenaga kerja ini masih umum. Karena ada yang tidak bekerja, yang bekerja (pada orang lain/negara/swasta) dan mereka yang bekerja sendiri.

Dalam MSDM yang ingin ditelah adalah karyawan (mereka yang menjual jasa-pikiran, tenaga dan waktu- kepada orang lain atau perusahaan. Disini terjadi sebuah ikatan atau kontrak mengenai hak dan kewajiban masing-masing.

1. Perencanaan

Melakukan persiapan dan seleksi tenaga kerja (*Preparation and selection*). Persiapan. Dalam proses persiapan dilakukan perencanaan kebutuhan akan sumber daya manusia dengan menentukan berbagai pekerjaan yang mungkin timbul. Yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan perkiraan/*forecast* akan pekerjaan yang lowong, jumlahnya, waktu, dan lain sebagainya. Ada dua faktor yang perlu diperhatikan dalam melakukan per-

siapan, yaitu faktor internal seperti jumlah kebutuhan karyawan baru, struktur organisasi, departemen yang ada, dan lain-lain. Faktor eksternal seperti hukum ketenagakerjaan, kondisi pasa tenaga kerja, dan lain sebagainya.

2. Rekrutmen & Seleksi

Rekrutmen tenaga kerja/*Recruitment*. Rekrutmen adalah suatu proses untuk mencari calon atau kandidat pegawai, karyawan, buruh, manajer, atau tenaga kerja baru untuk memenuhi kebutuhan SDM oraganisasi atau perusahaan. Dalam tahapan ini diperlukan analisis jabatan yang ada untuk membuat deskripsi pekerjaan/*job description* dan juga spesifikasi pekerjaan/*job specification*

Seleksi tenaga kerja/*Selection*. Seleksi tenaga kerja adalah suatu proses menemukan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak kandidat atau calon yang ada. Tahap awal yang perlu dilakukan setelah menerima berkas lamaran adalah melihat daftar riwayat hidup/cv/curriculum vittae milik pelamar. Kemudian dari cv pelamar dilakukan penyortiran antara pelamar yang akan dipanggil dengan yang gagal memenuhi standar suatu pekerjaan. Lalu berikutnya adalah memanggil kandidat terpilih untuk dilakukan ujian test tertulis, wawancara kerja/interview dan proses seleksi lainnya.

Menurut Cut Zurnali (2010), sebuah organisasi atau perusahaan harus dapat mencari dan menarik calon karyawan yang memiliki kemampuan bekerja dengan menggunakan teknologi in-formasi dan komunikasi, yang biasa disebut sebagai pekerja pengetahuan (knowledge worker). Mengutip pendapat Drucker (2002: 135): Kontribusi manajemen yang paling penting yang dibutuhkan pada abad ke-21 ini adalah meningkatkan produktivitas kerja pengetahuan (*knowledge work*) sekaligus meningkatkan produktivitas pekerja pengetahuan (*knowledge worker*).

Produktivitas kerja pengetahuan (*knowledge work*) berarti perusahaan meningkatkan cakupan kerjanya pada pemanfaatan teknologi yang berbasis pengetahuan, termasuk didalamnya memanfaatkan semaksimal mungkin penggunaan teknologi informasi dan komunikasi dalam meningkatkan profitabilitas sekaligus memperkuat daya saing (*competiveness*) perusahaan.

Kerja pengetahuan adalah kenyataan yang harus dihadapi oleh setiap perusahaan atau setiap organisasi, baik organisasi laba (perusahaa atau korporasi) maupun organisasi nirlaba (seperti kantor-kantor pemerintah atau NGO). Sedangkan peningkatan produktivitas pekerja pengetahuan (*knowledge worker*) bermakna bagaimana memanfaatkan semaksimal mungkin pengetahuan dan kemampuan para pekerja pengetahuan dalam menjalankan setiap pekerjaan atau tugas yang diberikan perusahaan kepada mereka.

Cut Zurnali (2010) mendefinisikan pekerja pengetahuan atau *knowledge worker* sebagai karyawan sebuah organisasi yang bertanggung jawab untuk mendesain, membangun, menguji, memelihara, dan mengoperasikan infrastuktur dan aplikasi keorganisasian dengan sentuhan teknologi informasi dan komunikasi sehingga dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien sekaligus dapat memberikan kepuasaan bagi para *stake holder* organisasi tersebut.

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh Cut Zurnali tersebut, dapatlah ditarik sebuah kesimpulan bahwa pada era sekarang ini sudah saatnya sebuah departemen SDM merekrut karyawan-karyawan dengan kualifikasi knowledge worker agar sebuah organisasi atau perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif dalam jangka panjang, sekaligus memberikan keuntungan kepada para stake holder organisasi tersebut, tidak hanya pada saat ini tapi juga di masa depan.

3. Pelatihan, Pengembangan & Penilaian Prestasi

a. *Pengembangan dan Evaluasi Karyawan (Development and Evaluation).*

Tenaga kerja yang bekerja pada organisasi atau perusahaan harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Untuk itu diperlukan suatu pembekalan agar tenaga kerja yang ada dapat lebih menguasai dan ahli di bidangnya masing-masing serta meningkatkan kinerja yang ada. Dengan begitu proses pengembangan dan evaluasi karyawan menjadi sangat penting mulai dari karyawan pada tingkat rendah maupun yang tinggi.

b. *Memberikan Kompensasi dan Proteksi pada Pegawai (Compensation and Protection).*

Kompensasi adalah imbalan atas kontribusi kerja pegawai secara teratur dari organisasi atau perusahaan. Kompensasi yang tepat sangat penting dan disesuaikan dengan kondisi pasar tenaga kerja_yang ada pada lingkungan eksternal. Kompensasi yang tidak sesuai dengan kondisi yang ada dapat menyebabkan masalah ketenaga kerjaan di kemudian hari atau pun dapat menimbulkan kerugian pada organisasi atau perusahaan. Proteksi juga perlu diberikan kepada pekerja agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan tenang sehingga kinerja dan kontribusi perkerja tersebut dapat tetap maksimal dari waktu ke waktu. Kompensasi atau imbalan yang diberikan bermacam-macam jenisnya yang telah diterangkan pada artikel lain pada situs organisasi.org ini.

4. Promosi, Pemindahan dan Pemisahan

a. Promosi adalah sebuah jenis transfer yang meliputi penugasan kembali seorang pegawai pada sebuah posisi yang kemungkinan besar diberikan pembayaran yang lebih

tinggi dan tanggung jawab, hak dan kesempatan yang lebih besar. Demosi, kadang-kadang disebut transfer ke bawah, adalah sebuah jenis transfer meliputi pemotongan pembayaran, hak dan kesempatan.

b. Pemisahan, disebut juga pemberhentian, bahkan sering disebut *downsizing*, adalah perpindahan sementara atau tidak definitif seorang pegawai dari daftar gaji. Umumnya adalah untuk mengurangi kelebihan beban biaya tenaga kerja dan permasalahan keuangan perusahaan semakin serius.
c. Terminasi adalah tindakan manajemen berupa pemisahan pegawai dari organisasi karena melanggar aturan organisasi atau karena tidak menunjukkan kinerja yang cukup.
d. Pemberhentian sukarela adalah pemisahan pegawai dari organisasi atas inisiatif organisasi atau kemauan pegawai sendiri.
e. Pengunduran diri adalah pemisahan pegawai yang telah menyelesaikan masa kerja maksimalnya dari organisasi atau umumnya di kenal dengan istilah pensiun.

C. PENTINGNYA MSDM DALAM ORGANISASI

MSDM dewasa ini mendapat sorotan tajam dari berbagai pihak. Sumber daya manusia mempunyai dampak yang lebih besar terhadap efektifitas organisasi dibandingkan dengan sumber daya yang lain. Seberapa sumber daya manusia dikelola akan menentukan kesuksesan organisasi di masa mendatang. Pengelolaan sumber daya manusia sendiri akan menjadi bagian yang sangat penting dari tugas manajemen organisasi. Sebaliknya, jika sumber daya manusia tidak dikelola dengan baik maka efektivitas tidak akan tercapai. Kompleksitas pengelolaan sumber daya manusia sangat dipengaruhi oleh banyak faktor.

Hal ini sesuai dengan perkembangan dan kemajuan yang ber-

langsung saat ini. Faktor lingkungan, perubahan teknologi yang cepat, kompetisi internasional serta kondisi perekonomian yang tidak menentu hanyalah beberapa faktor eksternal yang menyebabkan organisasi harus mencari cara-cara baru agar dapat memanfaatkan sumber daya manusia menjadi lebih efektif. Faktor internal, seperti tuntutan memperoleh karyawan yang terlatih, biaya kompensasi, konflik antara serikat pekerja-manajemen, aspek hukum, dan aspek sosial budaya internal merupakan faktor yang membuat manajemen sumber daya manusia semakin penting dan kompleks (Rahmawati, 2008: 4).

Pentingnya MSDM ini dapat disoroti dari berbagai perspektif. Moses K. Kiggundu misalnya, menyoroti relevansi dan pentingnya MSDM ini dari empat perspektif yaitu politik, ekonomi, teknologi dan sosial budaya. S.P. Siagian melangkah lebih jauh dengan mengemukakan enam perspektif atau pendekatan dalam menjelaskan relevansi dan pentingnya MSDM. Keenam perspektif itu adalah politik, ekonomi, hukum, sosial-kultural, adaministratif, dan teknologi.

1. Perspektif Politik

Pentingnya MSDM dalam perspektif ini lebih banyak mengarah pada sudut makro. Namun demikian diasumsikan bahwa dampak makro pada akhirnya juga akan menyentuh sudut mikro dari MSDM. Dalam perspektif ini relevansi dan pentingnya MSDM bertitik tolak pada keyakinan bahwa sumber daya manusia adalah aset terpenting yang dimiliki oleh suatu organsasi, mulai level makro (negara), atau bahkan internasional, hingga level mikro. Sumber daya manusia yang terdidik, terampil, cakap, berdisiplin, tekun, kreatif, idealis, mau bekerja keras, kuat fisik/mentak, setia kepada cita-cita dan tujuan organisasi, akan sangat berpengaruh positif terhadap keberhasilan dan kemajuan organisasi. Dari sumber daya yang tersedia dalam organisasi,

sumber daya manusia memegang peranan sentral dan paling menentukan.

Artinya, walaupun diakui bahwa aset-aset non manusianya, termasuk alam, tetap memainkan peranan yang penting, tetapi tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas maka semuanya hanya akan sia-sia. Tanpa MSDM yang handal, pengolahan, penggunaan dan pemanfaatan sumber-sumber lainnya itu akan menjadi tidak efektif, efisien dan produktif.

2. Perspektif Ekonomi

Dari sudut perspektif ekonomi inilah orang sering beranggapan bahwa pemahaman MSDM tidak lain karena untuk kepentingan ekonomi semata-mata. Segala bobot perhatian dan tekanan yang diberikan terhadap MSDM seolah-olah karena relevansinya yang lebih dekat pada sisi yang satu ini. Artinya, MSDM dianggap lebih erat kaitannya dengan ekonomi. Dari sisi ekonomi orang akan lebih banyak memperoleh keterangan tentang MSDM, tanpa berusaha melihat kaitannya dengan dimensi lainnya. Anggapan yang demikian dijustifikasikan oleh kenyataan bahwa manusia sering dipandang sebagai salah satu faktor produksi untuk menghasilkan barang dan jasa oleh satuan-satuan ekonomi. Anggapan yang demikian tentu akan memancing perdebatan karena tidak sepenuhnya bahwa manusia dipandang semata-mata sebagai faktor produksi yang kedudukannya disamakan dengan faktor produksi lainnya. Manusia tidak dapat begitu saja disamakan dengan mesin-mesin, peralatan, modal, metode, dan pasar, yang dalam ekonomi dikenal dengan akronim 5M atau 6M (tambah market) karena tidak akan dapat dipertanggungjawabkan secara filsafat dan moral.

Hal tersebut di atas tentu merupakan tindakan mengingkari kenyataan bahwa manusai adalah makhluk dinamis, penuh cita, rasa dan karsa. Betapapun majunya teknologi, canggihnya

mesin-mesin, hebatnya robot, canggihnya metode-metode kerja baru, besarnya modal, manusia tetap memiliki kedudukan yang paling sentral dan menentukan.

Jadi manusia adalah pusat segalanya bagi suatu organisasi. Manusia bisa menjadi pusat persoalan organisasi manakala tidak dikembangkan dan tidak ditingkatkan potensi-potensinya. Sebaliknya, manusia merupakan pusat segala keberhasilan organisasi manakala segala dayanya dikembangkan secara wajar dan meyakinkan. Berbeda dengan sumber daya lainnya, manusia memiliki keinginan-keinginan, kebutuhan-kebutuhan, baik yang fisik maupun non fisik. Kebutuhan manusia yang terpenuhi secara wajar dengan sendirinya akan banyak memberikan kontribusinya bagi keberhasilan organisasi.

3. Perspektif Hukum

Dalam organisasi manapun terdapat berbagai peraturan, ketentuan, atau perjanjian-perjanjian yang kesemuanya pada dasarnya mengatur tentang hak dan kewajiban secara timbal balik antara organisasi dengan anggota-anggotanya, antara orang-orang yang memperkerjakan dengan orang-orang yang dipekerjakan. Keseimbangan antara hak dan kewajiban ini merupakan suatu tuntutan yang perlu terus diwujudkan, dibina, dipelihara, dan dikembangkan. Jika keseimbangan itu tidak terwujud maka akan menimbulkan distori atau gangguan yang pada gilirannya akan berdampak negatif terhadap kelangsungan hidup organisasi. Apa yang menjadi hak anggota akan menjadi kewajiban organisasi. Sebaliknya apa yang menjadi hak organisasi akan menjadi kewajiban anggotanya. Dengan demikian antara hak dan kewajiban terdapat kaitan yang sangat erat, jika salah satunya dilanggar dengan sendirinya akan menimbulkan ketidak-seimbangan. Semuanya ini bisa menjadi jelas dan bisa diwujudkan hanya melalui suatu sistem manajemen yang tepat. MSDM yang di-

kelola secara baik dan teratur merupakan alternatif yang relevan.

4. Perspektif Sosio-Kultural

Masalah MSDM juga dapat disoroti dari perspektif sosio-kultural. Ada dua alasan utama yang mendasari perspektif ini.

Pertama, sisi yang satu ini lebih peka karena berkaitan langsung dengan harkat dan martabat manusia. Sebagai manusia tentu setiap orang menginginkan kehidupan yang lebih baik. Hal ini bisa diwujudkan jika seseorang memiliki pekerjaan tertentu. Kesempatan berkarya merupakan upaya untuk meningkatkan harkat dan mertabatnya. Harkat dan martabat tidak bisa diukur dari hal-hal yang bersifat kebendaan, tetapi juga mencakup hal-hal non fisik. Orang bekerja tidak lagi semata-mata untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, melainkan juga menghendaki diwujudkannya kebutuhan sosio-psikologis .

Kedua, melalui perspektif ini juga ingin ditekankan bahwa sulit diperoleh suatu sistem MSDM yang bebas nilai. Pemenuhan kebutuhan sosio-psikologis terikat pada norma-norma sosial yang berlaku di dalam masyarakat dimana orang itu menjadi bagian. Nilai-nilai itulah ytang akan menentukan baik buruknya, wajar tidaknya, dan sekaligus menjadi barometer penilaian bagi seseorang. Nilai-nilai ini biasanya bersifat khas terikat pada karakteristik suatu masayarakat tertentu. Tidak ada dua organisasi yang persis sama dalam segala hal. Nilai-nilai dalam suatu organisasi biasanya sangat erat kaitannya dengan unsur-unsur, seperti sejarah organisasi, dasar falsafah pembentukan organisasi, falsafah hidup pendiri organisasi, jenis kegiatan organisasi, konfigurasi anggota organisasi, para *stakeholders* yang harus dihadapi dan dipuaskan oleh organisasi, dan barang-barang dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Semuanya memberikan corak khas pada organisasi yang pada gilirannya menuntut penanga-

nan secara baik dan benar melalui MSDM.

5. Perspektif Administratif

Perspektif ini menekankan bahwa peranan organisasi pada zaman modern ini menjadi semakin penting. Semua kemajuan dan keberhasilan manusia dalam berbagai aspek kehidupan niscaya dicapai melalui organisasi. Manusia modern sekarang lebih mengenal pameo-manusia organisasional. Manusia, tanpa organisasi, tanpa bantuan orang lain, tidak akan dapat mewujudkan impian, cita-cita, dan tujuan hidupnya. Ketergantungan kepada orang lain inilah yang mendorong manusia untuk senantiasa bekerjasama atau berorganisasi. Kenyataan yang demikian mengindikasikan bahwa maju atau mundurnya kehidupan manusia, terwujud atau tidaknya impian-impian, cita-cita indah manusia, tergantung kepada kemampuannya untuk mengatur dan memanfaatkan sumber daya yang ada dalam organisasi, termasuk sumber daya manusia, dengan lebih efisien, efektif dan produktif. Orientasi manusia organisatoris pun tertuju kepada tiga hal ini, efisiensi, efektivitas, dan produktifitas. Disinilah letak relevansi dan pentingnya MSDM.

6. Perspektif Teknologi

Relevansi dan pentingnya MSDM tidak terlepas dari berbagai perkembangan dan kemajuan yang dicapai dibidang ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK). Dampak dari berbagai kemajuan tersebut dapat bersifat positif dan juga negatif.

Banyak pekerjaan yang sekarang yang diambil alih oleh mesin-mesin canggih. Robotisasi mulai melanda dunia organisasi dan bahkan telah menggeser berbagai posisi manusia. Akibatnya, banyak orang terpaksa kehilangan pekerjaan yang merupakan sumber penghasilan kehidupannya. Pengangguran muncul bersamaan dengan berperannya berbagai mesin hasil kemajuan

teknologi canggih. Proses mekanisasi, otomasi, dan robotisasi mulai menggeser manusia.

Tantangan baru mulai muncul. Manusia diharapkan agar dapat menyesuaikan diri dengan berbagai perkembangan tersebut. Untuk itu manusia perlu berbekal kemampuan penuh, kecakapan, keterampilkan yang sesuai. Organisasi-organisasi dituntut untuk bisa memanfaatkan berbagai kemajuan tersebut. Hal ini hanya bisa dicapai melalui suatu sistem manajemen sumber daya manusia yang tepat (Cardoso Gomes, 2003: 12).

D. RUANG LINGKUP MANAJEMEN SDM

Lingkup MSDM meliputi semua aktifitas yang berhubungan dengan sumber daya manusia dalam organisasi seperti yang dikatakan Russel dan Bernandin bahwa "...*all decisions which affect the workforce concern the organization's human resource management function."* Aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan MSDM ini secara umum mencakup:

1. Rancangan organisasi
2. Staffing
3. Sistem reward, tunjangan-tunjangan dan pematuhan/*compliance*
4. Manajemen performansi
5. Pengembangan kerja dan organisasi
6. Komunikasi dan hubungan masyarakat

Kegiatan-kegiatan utama yang tergolong ke dalam keenam kelompok tersebut dirinci sebagai berikut.

Rancangan Organisasi:	Rancangan Performansi:
• Perencanaan sumber daya manusia • Analisis pekerjaan • Rancangan pekerjaan • Tim kerja (sistem sosioteknik)	Penilaian manajemen/MBO Program peningktan/produktivitas

• Sistem informasi	▯ Penilaian performansi yang difokuskan pada klien
Staffing: ▯ Rekrut/interview/mempekerjakan ▯ *Affirmative action* ▯ Promosi/pemindahan/separasi ▯ Pelayanan-pelayanan *outpleacement* ▯ Pengangkatan/orientasi • Metode-metode seleksi pekerja	Pengembangan pekerja dan organisasi: ▯ Pengembangan • pengawasan/manajemen ▯ Perencanaan/pengembangan karier • Program-program pembinaan/asistensi pekerja • Pelatihan keterampilan, nonmanjemen • Program-program kesiapan pensiun • Penelitian terhadap sikap
Sistem reward, tunjangan-tunjangan dan pematuhan/compliance: • Program-program keamanan • Pelayanan-pelayanan kesehatan/medis • Prosedur-prosedur pengaduan/disiplin • Administrasi pengupahan/penggajian • Administrasi tunjangan asuransi • Rencana-rencana pembagian keuntungan/pensiun • Hubungan-hubungan kerja	Komunikasi dan hubungan masyarakat: • Sistem-sistem informasi / laporan / catatan-catatan sumber daya manusia • Komunikasi/publikasi kerja • Sistem penyaranan • Penelitian sumber daya manusia

Jadi lingkup MSDM mencakup kegiatan-kegiatan seperti yang terurai pada tabel di atas. Keterlibatan pekerja dalam kegiatan-kegiatan seperti itu dirasakan sangat penting. Para manajer harus berusaha mengintegrasikan kepentingan dari para pekerja dengan kepentingan dari para pekerja secara keseluruhan (Cardoso Gomes, 2003: 3-5).

***

BAB 3
PERENCANAAN SDM

A. Pengertian Perencanaan SDM

Berbagai pandangan mengenai definisi perencanaan sumber daya manusia seperti yang dikemukakan oleh Menurut Malayu S.P Hasibuan (1990: 13) Perencanaan Sumber daya Manusia adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan. Handoko (1997: 53) Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut. Di mana secara lebih sempit

perencanaan sumber daya manusia berarti mengestimasi secara sistematik permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja organisasi di waktu yang akan datang.

Pandangan lain mengenai definisi perencanaan sumber daya manusia dikemukakan oleh Mangkunegara (2003: 6) Perencanaan tenaga kerja dapat diartikan sebagai suatu proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja berdasarkan peramalan pengembangan, pengimplementasian, dan pengendalian kebutuhan tersebut yang berintegrasi dengan perencanaan organisasi agar tercipta jumlah pegawai, penempatan pegawai yang tepat dan bermanfaat secara ekonomis.

Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu, perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya.

Andrew E. Sikula (1981;145) mengemukakan bahwa Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisas.

George Milkovich dan Paul C. Nystrom (Dale Yoder, 1981: 173) mendefinisikan bahwa Perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang secara otomatis lebih bermanfaat.

B. MANFAAT PERENCANAAN SDM

Dengan perencaaan tenaga kerja diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan. Manfaat-manfaat tersebut antara lain: (Rivai,2004)

1. Perusahaan dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan secara lebih baik. Perencanaan sumber daya manusia pun perlu diawali dengan kegiatan inventarisasi tentang sumber daya manusia yang sudah terdapat dalam perusahaan Inventarisasi tersebut antara lain meliput :
   a) Jumlah karyawan yang ada,
   b) Berbagai kualifikasinya,
   c) Masa kerja masing-masing karyawan,
   d) Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, baik pendidikan formal maupun program pelatihan kerja yang pernah diikut ,
   e) Bakat yang masih perlu dikembangkan,
   f) Minat karyawan, terutama yang berkaitan dengan kegiatan di luar tugas pekerjaan.

   Hasil inventarisasi tersebut sangat penting, bukan hanya dalam rangka pemanfaatan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas-tugas sekarang, akan tetapi setidaknya berhubungan dengan empat kepentingan dimasa depan, yaitu:
   a) Promosi karyawan tertentu untuk mengisi lowongan jabatan yang lebih tinggi jika karena berbagai sebab terjadi kekosongan.
   b) Peningkatan kemampuan melaksanakan tugas yang sama.
   c) Dalam hal terjadinya alih wilayah kerja yang berarti seseorang ditugaskan ke lokasi baru tetapi sifat tugas jabatannya tidak mengalami perubahan.
2. Melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang, efektifitas kerja juga dapat lebih ditingkatkan apabila sumber daya manusia yang ada telah sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Standard Operating Prosedure (SOP) sebagai pedoman kerja yang telah dimiliki yang meliputi: suasana kerja kondusif, perangkat kerja sesuai dengan tugas masing-masing sumber daya manusia telah tersedia, adanya jaminan ke-

selamatan kerja, semua sistem telah berjalan dengan baik, dapat diterapkan secara baik fungsi organisasi serta penempatan sumber daya manusia telah dihitung berdasarkan kebutuhan dan beban kerja.

3. Produktivitas dapat lebih ditingkatkan apabila memiliki data tentang pengetahuan, pekerjaan, pelatihan yang telah diikuti oleh sumber daya manusia. Dengan mengikutsertakan karyawan dalam berbgai pendidikan dan pelatihan, akan mendorong karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Melalui pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia yang diikuti dengan peningkatan disiplin kerja yang akan menghasilkan sesuatu secara lebih professional dalam menangani pekerjaan yang berkaitan langsung dengan kepentingan perusahaan.
4. Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelengarakan berbagai aktivitas baru kelak.
5. Salah satu segi manajemen sumber daya manusia yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penaganan informasi ketenagakerjaan. Dengan tersedianya informasi yang cepat dan akurat semakin penting bagi perusahaan, terutama perusahaan yang memiliki sumber daya manusia yang banyak dengan cabang yang tersebar di berbagai tempat (baik dalam negeri maupun di luar negeri). Dengan adanya informasi ini akan memudahkan manajemen melakukan perencanaan sumber daya manusia (*Human Resources Information*) yang berbasis pada teknologi canggih merupakan suatu kebutuhan yang tidak dapat dihindarkan di era perubahan yang serba cepat.
6. Seperti telah dimaklumi salah satu kegiatan pendahuluan da-

lam melakukan perencanaan termasuk perencanaan sumber daya manusia adalah penelitian.

7. Rencana sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusuia dalam perusahaan. Salah satu aspek program kerja tersebut adalah pengadaan karyawan baru guna memperkuat tenaga kerja yang sudah ada demi peningkatan kemampuan perusahaan mencapai tujuan dan berbagai sasarannya. Tanpa perencanaan sumber daya manusia, sukar menyusun program kerja yang realistik.
8. Mengetahui pasar tenaga kerja. Pasar kerja merupakan sumber untuk mencari calon-calon sumber daya manusia yang potensial untuk diterima (recruiting) dalam perusahaan. Dengan adanya data perencanaan sumber daya manusia di samping mempermudah mencari calon yang cocok dengan kebutuhan, dapat pula digunakan untuk membantu perusahaan lain yang memerlukan sumber daya manusia.
9. Acuan dalam menyusun program pengembangan sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia dapat dijadikan sebagi salah satu sumbangan acuan, tetapi dapat pula berasal dari sumber lain. Dengan adanya data yang lengkap tentang potensi sumber daya manusia akan lebih mempermudah dalam menyusun program yang lebih matang dan lebih dapat dipertanggungjawabkan. Berdasarkan hal-hal tersebut, dapat diketahui manfaat dari perencanaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan sebagai sesuatu yang sangat penting, demi kelancaran dan tercapainya tujuan dari perusahaan.

C. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Proses perencanaan sumber daya manusia dapat dipengaruhi

oleh beberapa faktor, antara lain: (Handoko, 1997: 55-57)

1. Lingkungan Eksternal

Perubahan-perubahan lingkungan sulit diprediksi dalam jangka pendek dan kadang-kadang tidak mungkin diperkirakan dalam jangka panjang.

a. Perkembangan ekonomi mempunyai pengaruh yang besar tetapi sulit diestimasi. Sebagai contoh tingkat inflasi, pengangguran dan tingkat bunga sering merupakan faktor penentu kondisi bisnis yang dihadapi perusahaan.
b. Kondisi sosial-politik-hukum mempunyai implikasi pada perencanaan sumber daya manusia melalui berbagai peraturan di bidang personalia, perubahan sikap dan tingkah laku, dan sebagainya.
c. Sedangkan perubahan-perubahan teknologi sekarang ini tidak hanya sulit diramal tetapi juga sulit dinilai. Perkembangan komputer secara dasyat merupakan contoh jelas bagaimana perubahan teknologi menimbulkan gejolak sumber daya manusia.
d. Para pesaing merupakan suatu tantangan eksternal lainnya yang akan mempengaruhi permintaan sumber daya manusia organisasi. Sebagai contoh, "pembajakan" manajer akan memaksa perusahaan untuk selalu menyiapkan penggantinya melalui antisipasi dalam perencanaan sumber daya manusia.

2. Keputusan-keputusan Organisasional

Berbagai keputusan pokok organisasional mempengaruhi permintaan sumber daya manusia.

a. Rencana strategis perusahaan adalah keputusan yang paling berpengaruh.
b. Ini mengikat perusahaan dalam jangka panjang untuk men-

capai sasaran-sasaran seperti tingkat pertumbuhan, produk baru, atau segmen pasar baru. Sasaran-sasaran tersebut menentukan jumlah dan kualitas karyawan yang dibutuhkan di waktu yang akan datang.

c. Dalam jangka pendek, para perencana menterjemahkan rencana-rencana strategimenjadi operasional dalam bentuk anggaran. Besarnya anggaran adalah pengaruh jangka pendek yang paling berarti pada kebutuhan sumber daya manusia.
d. Forecast penjualan dan produksi meskipun tidak setepat anggaran juga menyebabkan perubahan kebutuhan personalia jangka pendek.
e. Perluasan usaha berarti kebutuhan sumber daya manusia baru.
f. Begitu juga, reorganisasi atau perancangan kembali pekerjaan-pekerjaan dapat secara radikal merubah kebutuhan dan memerlukan berbagai tingkat ketrampilan yang berbeda dari para karyawan di masa mendatang.

3. *Faktor-faktor Persediaan Karyawan*

Permintaan sumber daya manusia dimodifakasi oleh kegiatan-kegiatan karyawan. Pensiun, permohonan berhenti, terminasi, dan kematian semuanya menaikkan kebutuhan personalia. Data masa lalu tentang faktor-faktor tersebut dan trend perkembangannya bisa berfungsi sebagai pedoman perencanaan yang akurat.

D. PROSES DALAM PERENCANAAN SDM

Perencanaan SDM merupakan proses analisis dan identifikasi tersedianya kebutuhan akan sumber daya manusia sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya.

1. Kepentingan Perencanaan SDM

Ada tiga kepentingan dalam perencanaan sumber daya manusia (SDM), yaitu:

- o Kepentingan Individu.
- o Kepentingan Organisasi.
- o Kepentingan Nasional.

2. Komponen-komponen Perencanaan SDM

Terdapat beberapa komponen yang perlu diperhatikan dalam perencanaan SDM, yaitu:

a. Tujuan

Perencanaan SDM harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu, organisasi dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan SDM adalah menghubungkan SDM yang ada untuk kebutuhan perusahaan pada masa yang akan datang untuk menghindari mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.

b. Perencanaan Organisasi

Perencanaan Organisasi merupakan aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk mengadakan perubahan yang positif bagi perkembangan organisasi. Melalui rencana suksesi, jenjang karier tenaga kerja dapat disesuaikan dengan kebutuhan perorangan yang konsisten dengan kebutuhan suatu organisasi.

c. Syarat-syarat perencanaan SDM

1) Harus mengetahui secara jelas masalah yang akan direncanakannya.
2) Harus mampu mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang SDM.
3) Harus mempunyai pengalaman luas tentang job analysis, organisasi dan situasi persediaan SDM.
4) Harus mampu membaca situasi SDM masa kini dan ma-

sa mendatang.

5) Mampu memperkirakan peningkatan SDM dan teknologi masa depan.

3. Proses Perencanaan SDM

Strategi SDM adalah alat yang digunakan untuk membantu organisasi untuk mengantisipasi dan mengatur penawaran dan permintaan SDM. Strategi SDM ini memberikan arah secara keseluruhan mengenai bagaimana kegiatan SDM akan dikembangkan dan dikelola.

Adapun proses perencanaan tersebut adalah:

a. Prosedur perencanaan SDM
b. Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan.
c. Mengumpulkan data dan informasi tentang SDM.
d. Mengelompokkan data dan informasi serta menganalisisnya.
e. Menetapkan beberapa alternative.
f. Memilih yang terbaik dari alternative yang ada menjadi rencana.
g. Menginformasikan rencana kepada para karyawan untuk direalisasikan.

Metode Perencanaan SDM ,dikenal atas metode nonilmiah dan metode ilmiah. Metode nonilmiah diartikan bahwa perencanaan SDM hanya didasarkan atas pengalaman, imajinasi, dan perkiraan-perkiraan dari perencanaanya saja. Rencana SDM semacam ini risikonya cukup besar, misalnya kualitas dan kuantitas tenaga kerja tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Akibatnya timbul mismanajemen dan pemborosan yang merugikan perusahaan.

Metode ilmiah diartikan bahwa Perencanaan SDM dilakukan berdasarkan atas hasil analisis dari data, informasi, dan pe-

ramalan (*forecasting*) dari perencananya. Rencana SDM semacam ini risikonya relative kecil karena segala sesuatunya telah diperhitungkan terlebih dahulu.

4. Pengevaluasian Rencana SDM

Jika perencanaan SDM dilakukan dengan baik, akan diperoleh keuntungan-keuntungan sebagai berikut:

a. Manajemen puncak memiliki pandangan yang lebih baik terhadap dimensi SDM atau terhadap keputusan-keputusan bisnisnya.
b. Biaya SDM menjadi lebih kecil karena manajemen dapat mengantisipasi ketidakseimbangan sebelum terjadi hal-hal yang dibayangkan sebelumnya yang lebih besar biayanya.
c. Adanya kesempatan yang lebih baik untuk melibatkan wanita dan golongan minoritas didalam rencana masa yang akan datang. Pengembangan para manajer dapat dilaksanakan dengan lebih baik.

5. Kendala-Kendala Perencanaa SDM

Menurut Malayu. S.P. Hasibuan, kendala-kendala PSDM antara lain :

a) *Standar Kemampuan SDM*

Standar kemampuan SDM yang pasti dan akurat belum ada, akibatnya informasi kemampuan SDM hanya berdasarkan ramalan-ramalan saja. Hal ini menjadi kendala untuk menghitung potensi SDM, seperti informasi energi mesin, sehingga PSDM yang baik dan benar menjadi kendala.

b) Manusia (SDM)

Manusia sebagai mahluk hidup tidak dapat dikuasai sepenuhnya seperti mesin. Hal ini menjadi kendala, karena itu sulit untuk memperhitungkan segala sesuatunya dalam rencana. Misalnya, ia mampu tetapi kurang mau melepas-

kan kemampuannya.

c) *Situasi SDM*
Persediaan, mutu, dan penyebaran penduduk yang kurang mendukung kebutuhan kebutuhan SDM perusahaan. Hal ini menjadi kendala proses perencanaan PSDM yang baik dan benar.

d) *Kebijaksanaan Perburuhan Pemerintah*
Kebijaksanaan perburuhan pemerintah, seperti kompensasi, jenis kelamin, WNA dan kendala lain dalam PSDM untuk membuat rencana yang baik dan tepat.

E. SISTEM PERENCANAAN SDM

Ada 4 kegiatan yang saling berhubungan dalam sistem perencanaan SDM:

1. Inventarisasi Persediaan SDM

Pencatatan atau pendataan jumlah SDM yang ada dalam melaksanakan tugas di Suatu Organisasai, atau dengan kata lain pencatatan atau pengumpulan data tentang kegiatan, hasil yang dicapai, pendapat umum, sekarang atau yang sedang terjadi.

2. Forecast SDM / Peramalan SDM

Peramalan SDM berguna untuk memprediksi permintaan karyawan dimasa datang. Metode peramalan ketersediaan/penawaran tenaga kerja (*supply*) dari sumber eksternal terdiri atas:

a) Perencanaan rekrutmen dan seleksi
b) Pasar tenaga kerja

Memprediksi permintaan tenaga kerja (demand) mendatang lebih rumit dan subjektif daripada memprediksi ketersediaan tenaga kerja (*supply*), karena banyak faktor yang mempengaruhinya. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi permintaan

tenaga kerja (Simamora, 1997:176) terdiri atas:

a) Perubahan lingkungan eksternal
b) Perubahan kondisi organisasi
c) Perubahan kondisi tenaga kerja

3. Penyusunan Rencana SDM

Penyusunan rencana SDM dapat diartikan sebagai suatu proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja berdasarkan peramalan pengembangan, pengimplementasian, dan pengendalian kebutuhan tersebut yang berintegrasi dengan perencanaan organisasi agar tercipta jumlah pegawai, penempatan pegawai yang tepat dan bermanfaat secara ekonomis.

4. Pengawasan dan Evaluasi

Pengawasan dan Evaluasi Sumber Daya Manusia dapat berupa apa saja tentang manusia dalam organisasi. Pengawasan dan evaluasi sumber daya manusia merupakan fungsi yang harus dilakukan oleh setiap pemimpin terhadap anak buahnya. Dengan demikian, fungsi manajemen sumber daya manusia ini sama pentingnya dengan perencanaan dan pelaksanaan. Pelaksanaan merupakan langkah lanjut dari perencanaan, tetapi sesudah dilaksanakan menyusul kedua fungsi ini karena pengendalian dan pengawasanlah yang dapat menyatakan apakah pelaksanaan sudah berhasil sesuai dengan yang direncanakan.

Jadi Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut.

Perencanaan sumber daya manusia *(Human Resource Planning)* merupakan salah satu fungsi dalam Manajemen Sumber

daya manusia yang mengorientasi pada bagaimana menyusun langkah-langkah strategi menyiapkan sumber daya manusia (pegawai/karyawan) dalam suatu organisasi secara tepat dalam jumlah dan kualitas yang diperlukan. Perencanaan SDM sebagai proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia organisasi dari posisinya saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan dengan menggunakan data sebagai pedoman perencanaan di masa depan .

Dalam pelaksanaannya, perencanaan sumber daya manusia harus disesuaikan dengan strategi tertentu. Hal ini dimaksudkan untuk meminimalisikan adanya kesenjangan agar tujuan dengan kenyataan dan sekaligus menfasilitasi keefektifan organisasi dapat dicapai. Perencanaan sumber daya manusia harus diintegrasikan dengan tujuan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang organisasi.

***

BAB 4

REKRUTMEN DAN SELEKSI

A. REKRUTMEN DAN SELEKSI

Diantara beberapa unsur dari pengelolaan sumber daya manusia yang sangat terkait dengan keberadaan organisasi atau perusahaan adalah unsur rekrutmen dan seleksi Sumber Daya Manusia khususnya di Perguruan Tinggi Islam Negeri. Untuk lebih memperjelas mengenai beberapa konsep tentang rekrutmen dan seleksi, berikut ini akan dipaparkan mengenai kedua hal ter-sebut.

1. Pengertian Rekrutmen

Menurut Henry Simamora (1997:212), Rekrutmen (*Recruitment*) adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan penge-

tahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Menurut Schermerhorn, 1997, Rekrutmen adalah proses penarikan sekelompok kandidat untuk mengisi posisi yang lowong. Perekrutan yang efektif akan membawa peluang pekerjaan kepada perhatian dari orang-orang yang berkemampuan dan keterampilannya memenuhi spesifikasi pekerjaan.

Menurut Faustino Cardoso Gomes (1995:105), Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi. Rekrutmen merupakan proses komunikasi dua arah. Pelamar-pelamar menghendaki informasi yang akurat mengenai seperti apakah rasanya bekerja di dalam organisasi bersangkutan. Organisasi-organisasi sangat menginginkan informasi yang akurat tentang seperti apakah pelamar-pelamar tersebut jika kelak mereka diangkat sebagai pegawai.

Menurut Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson (1997: 227) rekrutmen antara lain meliputi upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari mereka perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada. Sebagai akibatnya rekrutmen tidak hanya menarik simpati atau minat seseorang untuk bekerja pada perusahaan tersebut, melainkan juga memperbesar kemungkinan untuk mempertahankan mereka setelah bekerja.

Jadi intinya rekrutmen merupakan usaha yang dilakukan untuk memperoleh sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam mengisi jabatan-jabatan terntu yang masih kosong. Selain itu rekrutmen merupakan usaha-usaha mengatur komposisi sumber daya manusia secara seimbang sesuai dengan tuntutan melalui penyeleksian yang dilakukan. Melalui rekrutmen organisasi dapat melakukan komunikasi dengan pihak-pihak ter-

tentu untuk memperoleh sumber daya manusia yang potensial, sehingga akan banyak pencari kerja dapat mengenal dan mengetahui organisasi yang pada akhirnya akan memutuskan kepastian atau tidaknya dalam bekerja. Dengan rekrutmen diharapkan pencari kerja yang berkualitas tinggi akan mengetahui adanya kesempatan kerja. Selain itu perlu juga diusahakan adanya kesan dan *image* yang positif mengenai organisasi dengan memberikan informasi yang cukup mengenai pekerja.

2. Pengertian Seleksi

Proses seleksi merupakan salah satu bagian yang terpenting dalam keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia. Pernyataan ini didasarkan pada suatu alasan bahwa suatu organisasi ataupun perusahaan akan mendapatkan sejumlah pegawai yang tergantung pada cermat tidaknya proses seleksi ini dilakukan. Dan proses seleksi ini merupakan bagian yang tidak bisa dipisahkan dengan rekrutmen.

Menurut Umi Sukamti (1989: 153) suatu proses penetapan pelamar yang mana diantara mereka direkrut dengan melalui pertimbangan persyaratan-persyaratan untuk dapat diterima dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Sedangkan menurut Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson (1997) bahwa seleksi adalah proses mendapatkan dan mempergunakan informasi mengenai pelamar kerja untuk menentukan siapa yang seharusnya diterima menduduki posisi jangka pendek dan jangka panjang.

Nitisemito (1992: 44) memberikan definisi atau pengertian seleksi sebagai kegiatan kegiatan suatu perusahaan untuk dapat memilih karyawan yang paling tepat dan dalam jumlah yang tepat pula dari calon-calon yang dapat ditariknnya.

Hasibuan (1995: 52) memberikan definisi atau pengertian seleksi sebagai suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau yang ditolak untuk menjadi karyawan

perusahaan itu. Seleksi ini didasarkan kepada spesifikasi tertentu dari setiap perusahaan bersangkutan.

Dale Yorder (1981: 291) memberikan definisi atau pengertian seleksi sebagai suatu proses dengan mana calon karyawan dibagi ke dalam dua bagian yaitu yang akan diterima dan yang ditolak. Seleksi tenaga kerja adalah suatu proses menemukan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak kandidat atau calon yang ada. Tahap awal yang perlu dilakukan setelah menerima berkas lamaran adalah melihat daftar riwayat hidup / cv / curriculum vittae milik pelamar. Kemudian dari cv pelamar dilakukan penyortiran antara pelamar yang akan dipanggil dengan yang gagal memenuhi standar suatu pekerjaan. Lalu berikutnya adalah memanggil kandidat terpilih untuk dilakukan ujian test tertulis, wawancara kerja / interview dan proses seleksi lainnya.

Berdasarkan beberapa defenisi diatas, dapat dipahami bahwa seleksi merupakan salah satu cara yang dilakukan organisasi atau perusahaan untuk melihat kesesuaian atau tidaknya antara individu, pekerjaan, organisasi, dan lingkungan. Oleh karena itu, prosedur seleksi yang cermat dan penempatan yang sesuai adalah merupakan esensi dari pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan atau organisasi. Jikalau dilakukan dengan baik, niscaya prosedur ini akan menjamin bahwa sebuah perusahaan atau organisasi mempunyai karyawan yang dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

3. Tujuan Rekrutmen

Menurut Henry Simamora (1997: 214) proses rekrutmen memiliki beberapa tujuan, antara lain:

a. Untuk memikat sekumpulan besar pelamar kerja sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pemilihan terhadap calon-calon pekerja

yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi.

b. Tujuan pasca pengangkatan (post-hiring goals) adalah penghasilan karyawan-karyawan yang merupakan pelaksana-pelaksana yang baik dan akan tetap bersama dengan perusahaan sampai jangka waktu yang masuk akal.
c. Upaya-upaya perekrutan hendaknya mempunyai efek luberan (*spillover effects*) yakni citra umum organisasi haruslah menanjak, dan bahkan pelamar-pelamar yang gagal haruslah mempunyai kesan-kesan positif terhadap perusahaan.

4. Tujuan Seleksi

Tujuan seleksi yaitu untuk mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan mempunyai kualifikasi sebagaimana tercantum dalam deskripsi jabatan. Tindakan tersebut adalah untuk merealisasikan keinginan perusahaan secara umum yaitu menempatkan orang yang tepat pada tempatnya (*The Right Men on The Right Place*). Sesuai dengan hal tersebut, maka dalam mengadakan seleksi pegawai, selain perlu terlebih dahulu ditetapkan kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan, maka perlu pula ditentukan dan dianut dasar kebijaksanaan dalam mengadakan seleksi.

Selain itu, tujuan seleksi adalah untuk mendapatkan:

a. Karyawan yang qualified dan potensial
b. Karyawan yang jujur dan berdisiplin
c. Karyawan yang cakap dengan penempatan yang tepat
d. Karyawan yang terampil dan bersemangat dalam bekerja
e. Karyawan yang memenuhi syarat Undang-Undang Perburuhan
f. Karyawan yang dapat bekerja sama
g. Karyawan yang dinamis dan kreatif
h. Karyawan yang inovatif dan bertanggung jawab
i. Karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi

j. Karyawan yang mudah dikembangkan dimasa akan dating
k. Karyawan yang bekerja secara mandiri
l. Karyawan yang mempunyai budaya dan perilaku malu mengurangi tingkat absensi dan turn over karyawan.

5. Proses Rekrutmen

Proses rekrutmen meliputi beberapa poin penting, menurut Simamora (1997:221):

a. *Penyusunan strategi untuk merekrut*
   Di dalam penyusunan strategi ini, departemen sumber daya manusia bertanggung jawab didalam menentukan kualifikasi-kualifikasi pekerjaan, bagaimana karyawan akan direkrut, di mana, dan kapan.
b. *Pencarian pelamar-pelamar kerja*
   Setelah rencana dan strategi perekrutan disusun, aktivitas perekrutan sesungguhnya bisa berlangsung, melalui sumber-sumber perekrutan yang ada. Banyak atau sedikitnya pelamar dipengaruhi oleh usaha dari pihak perekrut di dalam menginformasikan lowongan, salah satunya adanya ikatan kerjasama yang baik antara perusahaan dengan sumber-sumber perekrutan external seperti sekolah, universitas.
c. *Penyisihan pelamar-pelamar yang tidak cocok/penyaringan*
   Setelah lamaran-lamaran diterima, haruslah disaring guna menyisihkan individu yang tidak memenuhi syarat berdasarkan kualifikasi-kualifikasi pekerjaan. Di dalam proses ini memerlukan perhatian besar khususnya untuk membendung diskualifikasi karena alasan yang tidak tepat, sehingga di dalam proses ini dibutuhkan kecermatan dari pihak penyaring.
d. *Pembuatan kumpulan pelamar*
   Kelompok pelamar (applicant pool) terdiri atas individu-in-

dividu yang telah sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan oleh perekrut dan merupakan kandidat yang layak untuk posisi yang dibutuhkan.

Menurut Umi Sukamti (1989), dalam proses rekrutmen terdiri dari dua fase, yaitu: (a) untuk memonitor perubahan lingkungan dan organisasi yang menimbulkan kebutuhan sumber daya manusia baru, dan menetapkan pekerjaan-pekerjaan yang harus diisi dan tipe-tipe pelamar yang diperlukan; (b) untuk menyebarluaskan kepada pelamar yang potensial bahwa ada lowongan pekerjaan, sehingga menarik pelamar yang bersangkutan dan menyisihkan.

Lebih lanjut Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson (1997: 227) menjelaskan bahwa kegiatan kunci yang merupakan bagian dari rekrutmen adalah:

a. Menentukan kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan dalam hal jenis pekerjaan (*job title*) dan levelnya dalam perusahaan,
b. Terus berupaya mendapatkan informasi mengenai perkembangan kondisi pasar tenaga kerja,
c. Menyusun bahan-bahan rekrutmen yang efektif,
d. Menyusun program rekrutmen yang sistematis dan terpadu yang berhubungan dengan kegiatan sumber daya manusia lain dan dengan kerja sama antara manajer lini dan karyawan,
e. Mendapatkan pool calon karyawan yang berbobot atau memenuhi syarat,
f. Mencatat kualitas dan jumlah pelamar dari berbagai sumber dan masing-masing metode rekrutmennya, dan
g. Melakukan tindak lanjut terhadap para calon karyawan baik yang diterima maupun yang ditolak, guna mengevaluasi efektif tidaknya rekrutmen yang dilakukan. Dan yang paling penting semua kegiatan ini harus dilakukan sesuai

konteks hukum yang berlaku suatu pool yang berisikan para calon karyawan yang memenuhi syarat yang kemungkinan besar akan terpilih dan ditempatkan. Meskipun demikian, ternyata dalam kenyataannya rekrutmen belum tentu berhasil dengan baik, hal ini sangat terkait dengan berbagai kendala yang dihadapi.

6. Proses Seleksi

Sondang P. Siagian (1999:133) menjelaskan bahwa langkah-langkah dalam proses seleksi minimal ada delapan langkah, yaitu:

a. Penerimaan surat lamaran,
b. Penyelenggaraan ujian,
c. Wawancara seleksi,
d. Pengecekan latar belakang pelamar dan surat-surat referensinya,
e. Evaluasi kesehatan,
f. Wawancara oleh manajer yang akan menjadi atasan langsungnya,
g. Pengenalan pekerjaan, dan
h. Keputusan atas lamaran.

7. Sistem Rekrutmen dan Seleksi

Secara umum tipologi sistem rekrutmen dan seleksi dapat dilaksanakan dengan dua cara:

a. Sistem Langsung

   Sistem rekutmen dan seleksi semacam ini adalah sistem yang menerima secara langsung terhadap seorang tenaga baru dengan langsung memberikannya SK dari pimpinan tertinggi atau yang bertangung jawab. Adapun bentuk- bentuknya dapat dikategorikan sebagai berikut:

   1. Pemupukan ekternal.

2. Pemupukan internal.
3. Bentuk terbuka.
4. Bentuk tertutup.

b. Sistem Tidak Langsung

Sistem ini adalah sistem rekrutmen dan seleksi yang menerima secara tidak langsung terhadap tenaga baru dengan langsung memberikannya SK tetapi SK diberikan setelah tenaga baru melewati masa orientasi yang berfungsi evaluatif selektif dalam jangka waktu tertentu. Adapun bentuknya meliputi:

1. Orientasi selektif

   Adalah proses orientasi beberapa orang yang telah diterima untuk bekerja di lembaga namun masih berada dalam bingkai untuk memilih yang terbaik. misalnya setelah A, B dan C dinyatakan diterima untuk bekerja tidak langsung mendapatkan SK dari pimpinan sehingga statusnya bukanlah pegawai tetap. Mereka terlebih dahulu diorientasi dalam waktu satu tahun untuk dievaluasi atau dinilai kinerjanya untuk kemudian dipilih yang terbaik dan sesuai kebutuhan organisasi yang kemudian barulah mereka mendapatkan SK setelah dinyatakan benar- benar diteerima dengan terbitnya SK dari pimpinan tinggi.

2. Orientasi akumulatif

   Adalah proses orientasi beberapa orang yang telah benar-benar diterima semuanyadengan tujuan hanya untuk mengenalkan dan memantapkan cara berfikir dan bertindak mereka sesuai dengan visi dan misi lembaga.

a. Sistem Rekrutmen

Menurut Simamora (1997: 246) untuk menciptakan suatu sistem rekrutmen yang efektif para manajer dan manajer sum-

ber daya manusia, seyogyanya menerapkan beberapa hal, antara lain:

1. Mendiagnosis seefektif mungkin (berdasarkan kendala waktu, sumber daya finansial, dan ketersediaan staff pelaksana yang ada) faktor-faktor lingkungan dan organisasional yang mempengaruhi posisi yang perlu diisi dan aktivitas rekrutmen.
2. Membuat deskripsi, spesifikasi, dan standart kinerja yang rinci.
3. Menentukan tipe individu-individu yang sering dikaryakan oleh organisasi dalam posisi yang sama.
4. Menentukan kriteria-kriteria rekrutmen.
5. Mengevaluasi berbagai saluran dan sumber rekrutmen.
6. Menyeleksi sumber rekrutmen yang kemungkinan menghasilkan kelompok kandidat yang paling besar dan paling sesuai pada biaya yang serendah mungkin.
7. Mengidentifikasikan saluran-saluran rekrutmen untuk membuka sumber-sumber tersebut, termasuk penulisan iklan, menjadwalkan program rekrutmen.
8. Menyeleksi saluran rekrutmen yang paling efektif biaya.
9. Menyusun rencana rekrutmen yang mencakup daftar aktivitas dan daftar untuk menerapkannya.

b. Sistem Seleksi

Menurut Umi Sukamti (1989:164) ada empat sistem yang dapat digunakan organisasi dalam proses seleksi, yaitu:

1. *Relevansi*, yaitu sejauhmana alat seleksi dapat mencerminkan sampel yang representatif dari pekerjaan;
2. *Reliabilitas*, yaitu sejauhmana suatu alat seleksi memberikan hasil yang sama apabila dipakai dalam waktu yang tidak sama atau oleh orang yang berbeda;
3. *Validitas*, yaitu hubungan statis antara skor-skor pada alat se-

leksi dengan kriteria atau ukuran performasi pekerjaan; dan

4. *Faktor keadilan*, yaitu setiap alat seleksi harus dinilai standar keadilannya yang mana kecenderungan alat ini memperlakukan dan memberi kesempatan sama kepada semua pelamar untuk mendapatkan pekerjaan.

B. KENDALA DAN TANTANGAN PADA PROSES REKRUTMEN DAN SELEKSI

1. Kendala yang Dihadapi dalam Rekrutmen

Menurut Sondang P. Siagaan (1999) berbagai kendala yang dihadapi menurut berbagai penelitian dan pengalaman banyak orang dalam hal rekrutmen menunjukkan bahwa kendala yang biasa dihadapi itu dapat mengambil tiga bentuk, yaitu kendala yang bersumber dari organisasi yang bersangkutan sendiri, kebiasaan bersumber dari lingkungan di mana organisasi bergerak.

Lebih jelasnya, ketiga faktor tersebut dapat digambarkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 1. Kendalam dalam Rekrutmen Menurut Sondang P. Siagaan (1999)

Faktor Organisasional	Kebiasaan Pencari Tenaga Kerja	Kondisi Eksternal (Lingkungan)
1. Kebijaksanaan Promosi dari dalam. **2.** Kebijaksanaan tentang imbalan, yang tergantung pada: a. Kepentingan para anggota organisasi. b. Kemampuan	Pada satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia biasanya ada tenaga spesialis yang terdiri dari sekelompok	1. Tingkat pengangguran . 2. Kedudukan organisasi pencari tenaga kerja terhadap organisasi /

organisasi yang bersangkutan. c. Keharusan mentaati berbagai peraturan perundangan. d. Pertimbangan lokasi. e. Kebijaksanaan tentang status kepegawaian. f. Rencana sumber daya manusia.	orang yang tugasnya adalah melakukan rekrutmen. Tenaga spesialis ini mempunyai dua segi: 1. Segi Positifnya, yaitu proses rekrutmen dapat berlangsung dengan cepat karena pengetahuan dan pengalamannya mengenai yang dibutuhkan. 2. Segi negatipnya, yaitu kecenderungan untuk berbuat kesalahan dalam merekrut pegawai bila tidak	perusahaan lain yang bergerak pada bidang yang sama dan menghasilkan produk sejenis. 3. Langka tidaknya keahlian atau ketrampilan tertentu. 4. Proyeksi angkatan kerja pada umumnya. 5. Peraturan perundang-undangan di bidang ketenagakerjaan. 6. Praktek rekrutmen oleh organisasi lain. 7. Tuntutan tugas yang kelak akan dikerjakan

	berpengaruh pada organisasi dan juga sikap yang sering menganggap enteng terhadap usaha rekrutmen, khususnya berkaitan dengan persyaratan kuantitas pelamar.	oleh para pekerja baru itu, yang menyangkut: persyaratan khusus, pengalaman kerja sebelumnya, tenaga, waktu dan biaya yang besar, persepsi terhadap imbalan, dan juga tenaga kerja yang telah terekrut ternyata yang ditetapkan.

Sebagaimana telah disebutkan sebelumnya bahwa rekrutmen dimaksudkan untuk mendapatkan calon karyawan yang memenuhi syarat. Oleh karena itu proses rekrutmen hendaknya perlu memperhatikan sumber-sumber yang dapat dijadikan wahananya, yaitu meliputi sumber internal dan sumber eksternal. Menurut Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson (1997) sumber-sumber dan metode tersebut adalah:

1. Sumber internal

Sumber-sumber internal meliputi karyawan yang ada sekarang yang dapat dicalonkan untuk dipromosikan, dipindahtugas-

kan atau dirotasi tugasnya, serta mantan karyawan yang bisa dikaryakan dan dipanggil kembali. Adapun metode yang dapat digunakan adalah dengan menempelkan pemberitahuan pada papan pengumuman, pengumuman lisan, penelitian riwayat kerja karyawan *(personnel records),* penelitian daftar promosi berdasarkan kinerja, melakukan pemeringkatan dari kegiatan penilaian, melakukan pengecekan daftar senioritas, dan melihat daftar yang dibuat menurut ketrampilan pada Sistem Informasi Sumber Daya Manusia perusahaan. Itu semua dapat dilakukan dengan membuat job posting dan daftar ketrampilan *(skill inventories)*.

2. *Sumber eksternal*

Adalah sumber untuk mendapatkan karyawan tertentu. Sumber yang dapat dilakukan adalah dengan *program referal karyawan*, yaitu iklan secara lisan di mana sejumlah pelamar mencalonkan diri dengan mendatangi langsung bagian rekrutmen di perusahaan tersebut; melalui perusahaan lain; melaui biro bantuan *sementara*; melalui asosiasi dan serikat dagang; *sekolah,* WNA *(warga negara asing)*. Adapun metode yang dapat digunakan adalah melalui iklan radio dan televisi, iklan di Koran dan jurnal perdagangan, *Service Listings*, akuisisi dan merger, open house, rekrutmen berdasarkan kontrak (*contract recruiting*), *Contingent Workforce Recruiting* (perekrutan tenaga kerja sementara).

Untuk mendukung suatu rekrutmen agar dapat berjalan dengan baik maka perlu adanya legalisasi hukum. Hal ini untuk memberikan jaminan perlindungan bagi perusahaan atau organisasi yang melakukan rekrutmen maupun bagi calon pelamar, khususnya berkaitan dengan asas keadilan. Oleh karena itu di Indonesia pun, masalah undang-undang ketenagakerjaan ini telah dibuat sebagai upaya untuk melindungi hak-hak dan kewajiban

pekerja.

2. Tantangan yang Dihadapi Pada Proses Seleksi

Dalam proses seleksi menurut Sondang P. Siagian (1999: 133) ada empat macam tantangan yang perlu diperhatikan dan dihadapi oleh para petugas seleksi dalam menentukan jenis dan langkah-langkah dalam proses seleksi, yaitu:

a. Penawaran tenaga kerja,
b. Tantangan etis,
c. Tantangan organisasional, dan
d. Kesamaan kesempatan memperoleh pekerjaan.

C. PELATIHAN SDM

1. Definisi Pelatihan

Pelatihan atau training menurut Sikula (1976) adalah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir sehingga tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu.

Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerjaan pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menghadapi tanggungjawabnya (Benandian John dalam DR. Faustino cardoso Gomes, M.Si) supaya efektif, pelatihan biasanya harus mencakup pengalaman belajar (*learning experienced*), aktivitas-aktivitas yang terperencana (*be a plannad a organizational activity*), dan didesign sebagai jawaban atas kebutuhan-kebutuhan yang berhasil diidentifikasikan.

Menurut Mathis (2002), Pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, proses ini terikat dengan berbagai tujuan organisasi, pelatihan dapat dipandang secara sempit maupun luas. Secara terbatas, pelatihan menyediakan para pegawai dengan pengetahuan yang spesifik dan dapat diketahui

serta keterampilan yang digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini. Terkadang ada batasan yang ditarik antara pelatihan dengan pengembangan, dengan pengembangan yang bersifat lebih luas dalam cakupan serta memfokuskan pada individu untuk mencapai kemampuan baru yang berguna baik bagi pekerjaannya saat ini maupun di masa mendatang.

Sedangkan Payaman Simanjuntak (2005) mendefinisikan pelatihan merupakan bagian dari investasi SDM (*human investment*) untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja, dan dengan demikian meningkatkan kinerja pegawai. Pelatihan biasanya dilakukan dengan kurikulum yang disesuaikan dengan kebutuhan jabatan, diberikan dalam waktu yang relatif pendek, untuk membekali seseorang dengan keterampilan kerja.

Pelatihan didefinisikan oleh Ivancevich sebagai "usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabatnya segera". Selanjutnya, sehubungan dengan definisinya tersebut, Ivancevich (2008) mengemukakan sejumlah butir penting yang diuraikan di bawah ini: Pelatihan (*training*) adalah "sebuah proses sistematis untuk mengubah perilaku kerja seorang atau sekelompok pegawai dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi". Pelatihan terkait dengan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk pekerjaan yang sekarang dilakukan. Pelatihan berorientasi ke masa sekarang dan membantu pegawai untuk menguasai keterampilan dan kemampuan (kompetensi) yang spesifik untuk berhasil dalam pekerjaannya.

Pelatihan menurut Gary Dessler (2009) adalah Proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, ketrampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka". Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Karyawan, baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan karena

adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya.

Menurut Marzuki (1992: 4), Pelatihan adalah pengajaran atau pemberian pengalaman kepada seseorang untuk mengembangkan tingkah laku (pengetahuan, skill, sikap) agar mencapai sesuatu yang diinginkan. Pelatihan adalah saat kejadian pembelajaran yang dirancang sistematik dan relatif dalam lingkungan pekerjaan. (Dunnette, 1998).

Dari beberapa pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan pelatihan adalah:

- Mengembangkan pemahaman, pengetahuan dan keterampilan
- Diberikan secara instruksional baik In-door maupun Outdoor
- Obyeknya seseorang atau sekelompok orang
- Sasarannya untuk memberikan pemahaman, pengetahuan, dan keterampilan kepada karyawan sesuai dengan kebutuhannya
- Prosesnya mempelajari dan mempraktekkan dengan menuruti prosedur sehingga menjadi kebiasaan
- Hasilnya terlihat dengan adanya perubahan, tepatnya perbaikan cara kerja di tempat kerja.

2. Tujuan Pelatihan

Tujuan dari pelatihan secara umum menurut Sikula (1976), dirumuskan sebagai berikut:

a. *Meningkatkan produktivitas*
   Produktivitas adalah keluaran dibagi dengan masukan. Salah satu unsur keluaran adalah prestasi kerja. Jadi prestasi kerja meningkat, keluaran meningkat, produktivitas meningkat.

b. *Meningkatkan mutu*
   Tenaga kerja yang berpengetahuan dan berketerampilan baik

hanya akan membuat sedikit kesalahan dan cermat dalam pelaksanaan pekerjaan.

c. *Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan SDM*
   Pelatihan yang tepat dapat membantu perusahaan untuk memenuhi keperluannya akan tenaga kerja dengan pengetahuan dan keterampilan tertentu di masa yang akan datang. Jika suatu saat diperlukan, maka lowongan yang ada dapat secara mudah diisi oleh tenaga dari dalam perusahaan sendiri (jika perusahaan memprakarsai dan secara teratur memberikan program pelatihan yang ada sesuai dan serasi untuk para tenaga kerjanya).
d. *Meningkatkan semangat kerja*
   Suatu rangkaian reaksi positif dapat dihasilkan dari program pelatihan perusahaan yang direncanakan dengan baik.
e. *Menarik dan menahan tenaga kerja yang baik*
   Para tenaga kerja, terutama para manajernya memandang kemungkinan untuk mengikuti pendidikan atau pelatihan sebagai bagian dari imbalan jasa (compensation) dari perusahaan terhadap mereka. Mereka berharap perusahaan membayar program pelatihan yang mengakibatkan mereka bertambah pengetahuan dan keterampilan dalam keahlian mereka masing-masing. Karena itu, banyak perusahaan yang menawarkan program pelatihan dan pengembangan yang khusus untuk menarik tenaga kerja yang berpotensi baik.
f. *Menjaga kesehatan dan keselamatan kerja*
   Pelatihan yang tepat dapat membantu menghindari timbulnya kecelakaan di perusahaan dan dapat menimbulkan lingkungan kerja yang lebih aman dan sikap mental yang lebih stabil.
g. *Menghindari keusangan (Obsolesecence)*
   Usaha pelatihan dan pengembangan diperlukan secara terus-menerus supaya para tenaga kerja dapat mengikuti perkem-

bangan terakhir dalam bidang kerja mereka masing-masing. Ini berlaku baik untuk tenaga kerja pekerja (non manajerial) maupun untuk tenaga kerja manajerial.

h. *Menunjang pertumbuhan pribadi (personal growht)*
   Pelatihan tidak hanya menguntungkan perusahaan, tapi juga menguntungkan tenaga kerja sendiri.

3. Manfaat Pelatihan

a. Manfaat Untuk Perusahaan atau Lembaga

a) Mengarahkan kemampulabaan dan atau lebih bersikap positif terhadap orientasi pada keuntungan.
b) Memperbaiki pengetahuan dan keterampilan pada semua tingkat perusahaan.
c) Memperbaiki moral pekerja.
d) Membantu orang mengidentifikasi tujuan perusahaan.
e) Membantu menciptakan citra perusahaan yang lebih baik.
f) Membantu perkembangan kebenaran,keterbukaan dan kepercayaan.
g) Memperbaiki hubungan antara atasan dan bawahan.
h) Membantu pengembangan perusahaan.
i) Belajar dari karyawan yang dilatih.
j) Membantu dalam mempersiapkan petunjuk pekerjaan.
k) Membantu dalam memahami dan melaksanakan kebi-ja-kan perusahaan.
l) Menyediakan informasi untuk kebutuhan masa depan.
m) Perusahaan mendapat keputusan yang lebih efektif dalam pemecahan masalah.
n) Membantu dalam pengembangan promosi dari dalam perusahaan.
o) Membantu dalam pengembangan keterampilan kepemimpinan, motivasi, loyalitas, sikap yang lebih baik,

dan aspek-aspek lain yang menampilkan pekerja dan manajer yang sukses..

p) Membantu dalam meningkatkan produktivitas dan loyalitas kerja.
q) Mengembangkan rasa tanggung jawab sejalan dengan kompetensi dan kemampuan dalam pengetahuan.
r) Memperbaiki hubungan antara pekerja dengan manajemen.
s) Menstimuli pengelolaan-pencegahan terjadinya banyak pemecatan.
t) Mengurangi perilaku sub optimal, seperti membunyikan alat.
u) Menciptakan iklim yang tepat untuk pertumbuhan dan komunikasi.
v) Membantu dalam perbaikan komunikasi organisasi-perusahaan.
w) Membantu karyawan menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada.
x) Membantu dalam mengatasi konflik dan juga mencegah stres dan tensi.

b. Manfaat untuk individual

a) Membantu individu dalam mengambil keputusan yang lebih baik dan pemecahan masalah yang efektif
b) Melalui pelatihan dan pengembangan, perubah motivasi dari pengakuan, prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab, dan kemajuan diinternalisasikan dan dilaksanakan
c) Membantu dalam mendorong dan mencapai pengembangan dan kepercayaan diri
d) Membantu seseorang dalam mengatasi stress, tensi, kekecewaan dan konflik

e) Menyediakan informasi untuk memperbaiki pengetahuan kepemimpinan, keterampilan berkomunikasi dan sikap
f) Meningkatkan pemberian pengakuan dan perasaan kepuasan pekerjaan
g) Mengarahkan seseorang pada tujuan personal sambil memperbaiki keterampilan berinteraksi
h) Memuaskan kebutuhan personal bagi karyawan (yang dilatih) dan pelatih
i) Mengembangkan jiwa untuk mau terus belajar
j) Membantu seseorang dalam mengembangkan keterampilan berbicara, mendengarkan dan menulis
k) Membantu mengurangi rasa takut atau khawatir dalam mencoba melakukan tugas baru.

c. Manfaat untuk Personal, Hubungan Manusia dan Pelaksanaan Kebijakan

a) Memperbaiki komunikasi antara kelompok dan individual
b) Membantu dalam orientasi untuk karyawan baru dan mendapatkan pekerjaan baru melalui pengalihan atau promosi
c) Menyediakan informasi tentang kesempatan yang sama dan kegiatan yang disepakati
d) Memperbaiki keterampilan hubungan lintas personal
e) Memperbaiki kebijakan, aturan dan regulasi perusahaan yang dapat dilaksanakan
f) Memperbaiki moral
g) Membangun kepanduan gerak
h) Menyediakan lingkungan yang baik untuk belajar, berkembang, dan koordinasi
i) Membuat perusahaan menjadi tempat yang lebih baik

untuk bekerja dan hidup.

4. **Jenis-jenis pelatihan**

Dari definisi pelatihan yang digunakan, dapat disimpulkan bahwa pelatihan terdiri dari berbagai jenis dengan tujuan yang berbeda. Beberapa pelatihan yang ditemukan dihampir semua organisasi (Ruki,2003) adalah sebagai berikut :

a. ***Pelatihan dasar (Prajabatan)*** adalah pelatihan dasar diberikan kepada calon-calon tenaga kerja atau calon anggota organisasi tentang bagaimana melaksanakan pekerjaan atau tugas-tugas yang akan dilakukannya dalam jabatan atau pekerjaannya nanti. Pelatihan dasar ini bisa berlangsung beberapa jam, beberapa hari, beberapa bulan sampai beberapa tahun. Pelatihan ini harus diberikan kepada calon karyawan yang sama sekali belum pernah mendapatkan pelatihan dan belum berpengalaman dalam pekerjaan tersebut. Misalnya Calon pesuruh atau pengantar surat barangkali hanya memerlukan orientasi dan petunjuk-petunjuk lisan yang bisa selesai dalam dua-tiga jam dan kemudian dilanjutkan de-ngan percobaan dan pengawasan.

b. ***Pelatihan penyegaran*** adalah pelatihan yang diberikan kepada karyawan yang sudah melaksanakan suatu pekerjaan cukup lama dalam sebuah organisasi. Pelatihan ini dianggap perlu diberikan, biasanya karena perusahaan melakukan dua perubahan:
   1. Perubahan dalam teknologi atau peralatan atau mesin yang digunakan sehingga menjadi sesuatu yang baru bagi karyawan lama.
   2. Perubahan dalam cara kerja/prosedur operasi atau prosedur produksi.

c. ***Pelatihan penyembuhan (remedial)*** adalah pelatihan yang bertujuan menghilangkan kelemahan yang ditemukan pada

karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu. Pelatihan ini biasanya diberikan bila dapat dipastikan bahwa kelemahan tersebut disebabkan oleh kurang latihan dan kekurangpahaman pekerja dan bukan karena motivasi lemah.

d. ***Pelatihan "penjenjangan"*** adalah pelatihan yang dilaksanakan untuk karyawan yang diarahkan dan dicalonkan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi daripada jabatannya sekarang. Pelatihan ini lebih tepat disebut program pendidikan karena penekanannya lebih banyak pada penambahan komponen " Pengetahuan" dan perubahan sikap peserta.

5. Faktor-faktor yang Perlu diperhatikan dalam Pelaksanaan Pelatihan

Menurut Dole Yoder (dalam As'ad, 1998:67-70) agar pelatihan dan pengembangan dapat berhasil dengan baik, maka harus diperhatikan delapan faktor sebagai berikut:

a. *Individual Differences*

Tiap-tiap individu mempunyai ciri khas, yang berbeda satu sama lain, baik mengenai sifatnya, tingkah lakunya, bentuk badannya maupun dalam pekerjaannya. Oleh karena itu, dalam merencanakan dan melaksanakan suatu pelatihan harus diingat adanya perbedaan individu ini. Perbedaan dapat nampak pada waktu para karyawan mengerjakan suatu pekerjaan yang sama, dengan diperolehnya hasil yang berbeda.

b. *Relation to job analysis*

Tugas utama dari analisa jabatan untuk memberikan pengertian akan tugas yang harus dilaksanakan didalam suatu pek-er-jaan, serta untuk mengetahui alat-alat apa yang harus dipergunakan dalam menjalankan tugas itu. Untuk memberikan pelatihan pada para karyawan terlebih dahulu harus di-

ketahui keahlian yang dibutuhkannya. Dengan demikian pr0-gram dari pelatihan dapat di arahkan atau ditujuakan untuk mencapai keahlian itu. Suatu pelatihan yang tidak disesuaikan dengan bakat, minat dan lapangan kerja karyawan, berakibat merugikan berbagai pihak, yaitu karyawan, perusahaan dan masyarakat.

c. ***Motivation***

Motivasi dalam pelatihan ini sangat perlu sebab pada dasarnya motif yang mendorong karyawan untuk menjalankan pelatihan tidak berbeda dengan motif yang mendorongnya untuk mwlakukan tugas pekerjaannya.

d. ***Active Participation***

Didalam pelaksanaan pendidikan pelatihan para trainess harus turut aktif mengambil bagian di dalam pembicaraan-pembicaraan mengenai pelajaran yang diberikan, sehingga akan menimbulkan kepuasan pada para trainess apabila saran-sarannya diperhatikan dan dipergunakan sebagai bahan-bahan pertimbangan untuk memecahkan kesulitan yang mungkin timbul.

e. ***Selection of trainee***

Pelatihan sebaiknya diberikan kepada mereka yang berminat dan menunjukkan bakat untuk dapat mengikuti latihan itu dengan berhasil. Dengan demikian apabila latihan diberikan kepada mereka yang tidak mempunyai minat, bakat dan pengalaman, kemungkinan berhasil sedikit sekali. Oleh karena itulah sangat perlu diadakan seleksi.

f. ***Selection of trainers***

Berhasil atau tidaknya seseorang melakukan tugas sebagai

pengajar, tergantung kepada ada tidaknya persamaan kualifikasi orang tersebut dengan kualifikasi yang tercantum dalam analisa jabatan mengajar. Itulah sebabnya seorang trainer yang baik harus mempunyai kecakapan-kecakapan sebagai berikut:

a) Pengetahuan fak yang mendalam dan mempunyai kecakapan fak
b) Mempunyai rasa tanggungjawab dan sadar akan kewajiban
c) Bijaksana dalam segala tindakan dan sabar
d) Dapat berfikir secara logis
e) Mempunyai kepribadian yang menarik.

g. *Trainer Pelatihan*

Trainer sebelum diserahi tanggung jawab untuk memberikan pelajaran hendaknya telah mendapatkan pendidikan khusus untuk menjadi tenaga pelatih. Dengan demikian salah satu asas yang penting dalam pendidikan ialah agar para pelatih mendapatkan didikan sebagai pelatih.

h. *Training Methods*

Metode yang dipergunakan dalam pelatihan harus sesuai dengan jenis pelatihan yang diberikan. Misalnya, pemberian kuliah tidak sesuai untuk para karyawan pelaksana. Untuk karyawan pelaksana hendaknya diberikan lebih banyak peragaan disamping pelajaran teoritis.

6. Tahap-Tahap Penyusunan Pelatihan

a. Penentuan Kebutuhan Pelatihan (*Assesment Training Need's*)

Menurut Wexley dan Yulk (dalam As'ad, 1998: 71) penentuan kebutuhan pelatihan menurut Simamora (2004:

288) memerlukan tiga tipe analisis:

1. *Organizational Analysis*

   Adalah pemeriksaan terhadap jenis masalah yang dialami organisasi dan dimana masalah itu berada dalam perusahaan. Pertimbangan utama adalah apakah usulan pelatihan cocok atau tidak dengan strategi, tujuan, kultul organisasi, dan apakah para karyawan kemungkinan akan mentransfer kehalian-keahlian yang mereka pelajari dalam pelatihan kedalam pekerjaan mereka yang sesungguhnya.

2. *Operational Analysis*

   Adalah proses penentuan perilaku yang dituntut dari pemegang jabatan dan standar kinerja yang harus dipenuhi. Nilai analisis operasional adalah bahwa analisis ini tidak hanya menentukan tujuan pelatihan saja, tetapi juga mengindikasikan apa yang akan menjadi kriteria untuk menilai efektivitas pelatihan.

   Analisis operasional membutuhkan suatu pemeriksaan yang matang terhadap pekerjaan yang akan dilaksanakan setelah pelatihan. Analisis ini meliputi:

   a) Suatu pengumpulan informasi secara sisitematis yang menggambarkan secara rinci bagaimana pekerjaan dilaksanakan sehingga standar kinerja untuk pekerjaan itu dapat ditentukan

   b) Bagaimana tugas akan dilaksanakan untuk mencapai standar tersebut dan pengetahuan, keahlian, kemampuan dan karateristik lainnya yang dibutuhkan bagi pelaksanaan tugas yang efektif.

3. *Personel Analysis*

   Mengidentifikasi kesenjangan antara kebutuhan kerja dan kebutuhan organisasi yang teridentifikasi dengan karakteristik masing-masing karyawan. Data kinerja individu, ni-

lai diagnosis karyawan olaeh penyelia mereka, cataan kinerja yang disimpan karyawan dalam formulir haria, survey sikap, wawancara, atau tes dapat menyodorkan informasi tentang kinerja yang dikehendaki dari setiap karyawan. Kesenjangan antara kinerja actual dan yang didinginkan dapat dijembatani oleh pelatihan.

7. Penetapan Sasaran Pelatihan

Sasaran pelatihan dapat dibedakan kedalam sasaran umum atau tujuan dan sasaran khusus, yang dapat dibedakan lagi kedalam sasaran keseluruhan pelatihan dan sasaran subyek pembahasan atau latihan.

Sasaran khusus dirinci kedalam suatu uraian yang mempergunakan istilah-istilah perilaku-perilkau yang dapat diamati dan di ukur. Sasaran khusus untuk keseluruhan pelatihan sudah lebih konkret dibandingkan dengan tujuan umum, namun masih lebih abstrak dari sasaran instruksional atau sasaran subyek pembahasan.

Manager memberikan tiga aspek untuk merumuskan sasaran subyek pembahasan atau pelatihan dengan baik yaitu dalam setiap sasaran hendaknya;

a). Ada uraian tentang situasi yang diberikan (*given what*)
b). Ada uraian tentang apa yang harus dilakukan (*does what*)
c). Ada uraian tentang bagaimana baiknya trainee melaksanakannya (*how well*)

Sasaran subyek pembahasan atau sasaran instruksional selalu menggambarkan suatu perilaku yang diharapkan ada pada trainee sesudah mengikuti suatu program pelatihan (*development*)

Sasaran khusus ini dapat dibedakan juga berdasarkan jenis perilaku yang hendak ditimbulkan melalui latihan, yaitu

a). Sasaran kognitif, sasaran yang menggambarkan perilaku kognitif

b). Sasaran afeksi, meliputi perilakku yang berhubungan dengan perasaan dan sikap.
c). Sasaran psikomotor, meliputi perilaku gerak.

8. Penetapan Kriteria Keberhasilan dengan Alat Ukurnya

Hal yang dapat digunakan sebagai kriteria keberhasilan penelitian misalnya: perilaku trainees setelah mereka mengikuti program pelatihan, prestasi kerja trainees setelah mereka kembali ke pekerjaan, pasca mengikuti pelatihan. Adapun kriteria perilaku yang dimaksud disini adalah perubahan perilaku yang bersifat positif dan relatif permanen, sebagai akibat adanya proses belajar selama pelatihan

Sedangkan alat ukur keberhasilan pelatihan dapat dikembangkan. Berdasarkan sasran instruksional, dalam hal ini jika trainee mampu mencapai sasaran instruksional sesuai dengan harapan, maka pelatihan dapat dikatakan berhasi, begitu pula sebaliknya. Selain melalui penetapan sasaran instruksiona, keberhasilan pelatihan dapat pula di ukur melalui pre test dan post test. Jika perbedaan skor antara post tes da pre tes kecil dan skor yang diraih sama-sama rendah, maka program pelatihan berjalan kurang efektif, dan bila skor pre tes dan post test memiliki perbedaan yang signifikan pelatihan dapat dikatakan berjalan dengan baik.

Penerapan kriteria keberhasilan pelatihan melalui dua metode di atas memilliki kelemahan. Pada metode pertama melalui prestasi kerja dan perubahan perilaku, kelemahanya: prestasi kerja yang ditunjukkan trainees tidak hanya hasil dari pelatihan, tapi juga hasil dari perubahan variabel situasional. Sedangkan kelemahan dari metode post test, belum dapat diketahui apakah trainee betul-betul mampu menerapkan apa yang diperolehnya.

9. Penetapan Metode Pelatihan

Metode pelatihan dibagi menjadi dua yakni:

a. On The Job Training

Meliputi semua upaya pelatihan karyawan ditempat kerja sesungguhnya. Filosofi dasar OJT bahwa karyawan belajar melalui pengamatan terhadap rekan kerja atau manajemennya dalam melakukan pekerjaan dan mencoba untuk meniru perilaku mereka itu. Model dari pelatihan *On The Job Training* meliputi:

1) *Job Rotation*

   Metode ini dimaksudkan bahwa dengan berganti jabatan dari satu jabatan atau jenis jabatan satu kejabatan lain akan menambah atau memperkaya pengalaman serta dapat mengenal bermacam-macam variasi problem yang dihadapi. Kelemahan yang ada pada metode ini adalah sering kali peserta pelatihan melakukan jenis pekerjaan yang tidak sesuai dengan jenis pekerjaannya sendiri dan seringkali tidak berhubungan. Jenis pelatihan ini sudah jarang digunakan dan walaupun digunakan hanya terbatas pada bidang-bidang pekerjaan yang sejenis atau berhubungan.

2) *Magang*

   Program magang dirancang untuk tingkat keahlian yang lebih tinggi, leih cenderung kepada pendidikan. Program ini memadukan pelatihan dan pengalaman pada pekerjaan dengan instruksi yang diperoleh didalam ruang kelas untuk subyek tertentu. Menurut UU ketenaga kerjaan tahun 2003 ayat 11, menjelaskan bahwa magang adalah bagian dari sistem pelatihan kerja yang diselenggarakan secara terpadu antara pelatihan dilembaga pelatihan dengan bekerja langsung dibawah lembaga dan pengawasan instruktur yang lebih berpengalaman

3) *Intership*

   Mirip dengan magang namun program ini bersifat sementara. Intership memberikan individu pengalaman pada pekerjaan tertentu.

b. Off the job Training

Dilaksanakan ditempat yang terpisah dengan waktu kerja reguler. Terdapat dua bentuk umum *off the job* training, program in-house yang dikoordinasikan oleh karyawan organisasi dan disponsori oleh asosiasi profesional, institusi pendidikan atau konsultasi pelatihan melalui sumberdaya yang luwes.

Metode dalam *off the job* training antara lain:

1) *Studi Kepustakaan*

   Metode pelatihan dengan menggunakan bahan-bahan bacaan yang ada atau laporan-laporan penelitian yang diharapkan dapat menambah pengetahuan peserta latihan. Metode ini adalah metode yang paling tua namun tetap dipakai hingga saat ini walaupun hanya sebagai pendamping.

2) *Diskusi*

   Dalam metode ini melibatkan semua peserta untuk aktif dalam pembicaraan atau pemecahan problem-problem yang didiskusikan. Para peserta dalam diskusi ini diharapkan dapat mengembangkan leadership, kerjasama, dan komunikasi yang efektif.

   Diskusi ini kemudian dibagi-bagi lagi menjadi beberapa tipe, yaitu:

   a. Metode Pertemuan

      Dalam metode pertemuan, karyawan tidak perlu mempertahankan posisi mereka atau menuruti keputusan yang timbul dari diskusi sehingga karyawan dapat menyatakan pendapat yang sebenarnya dan menggali kemungkinan perubahan dan perbaikan. Metode pertemuan ini dibagi lagi dalam tiga jenis, yaitu:

      - Pertemuan Terpimpin: peserta pelatihan mendiskusikan topik-topik penting yang disampaikan oleh pemimpin. Seseorang pemimpin yang cakap dapat membimbing kelompok dengan baik hingga sampai

kepada suatu pengertian yang dapat diterima semua pihak.

- Pertemuan Memecahkan Persoalan: para peserta pelatihan yang berpengalaman diberi persoalan yang sedang dihadapi perusahaan untuk didiskusikan dengan membawa masing-masing latar belakang dan ilmu pengetahuan mereka, dan mengadakan tindakan untuk memecahkan permasalahan.
- Diskusi Tanpa Pemimpin: diskusi ini dilkukan tanpa pemimpin yang bertujuan untuk memunculkan kekuatan-kekuatan dinamis dari hubungan antar individu, kekecewaan yang ditimbulkan oleh keadaan baru, evolusi pola kepemimpinan informal, tekanan-tekanan, untuk menghilangkannya dan kemudian menggantinya dengan yang baru.

b. Studi Kasus

Para peserta latihan kerja diberi suatu kasus tertulis yaitu suatu ringkasan permasalahan atau situasi yang ada atau telah ada dalam organisasi sebelum pertemuan untuk mempelajari latar belakang informasi yang ada untuk mengambil keputusan. Para karyawan harus mempelajari data sejarah, kesimpulan dari prasaran dan kegiatan dari orang yang terlibat didalamnya, luasnya lingkungan kasus, dan faktor lain yang akan mengarahkan keputusan mereka. Hingga saat pertemuan nanti para anggota kelompok dapat mengutarakan usaha-usaha mereka yang penting menurut mereka.

c. Kelompok-kelompok Buzz

Kelompok-kelompok kecil di dalam suatu kelompok besar yang terdiri dari lima sampai delapan orang yang membahas permasalahan yang sama ataupun berbeda, mengembangkan pendapat kelompok, atau menyiapkan

pertanyaan-pertanyaan khusus tentang suatu topik.

d. Kelompok-Kelompok Latihan Kerja yang Berstruktur Vertikal

Pelatihan kerja ini mengikutsertakan seluruh tingkat pekerjaan dalam satu unit organisasi khusus. Namun seringkali mengalami kegagalan karena para bawahan sering merasa enggan menyatakan pendapatnya di depan manajemen yang lebih tinggi dan setiap individu memiliki kepentingan yang berbeda-beda secara mencolok. Biasanya dapat dilakukan setelah individu melaksanakan pelatihan secara berkelompok dengan baik.

3) *Coaching*

Metode coaching meliputi pemberian instruksi langsung maupun bimbingan pada para peserta. Biasanya teknik ini menggunakan alat peraga. Dalam coaching peserta lebih banyak pasif atau hanya mendengarkan dan instruktur aktif memberikan materi, contoh-contoh serta evaluasi terhadap problem-problem yang diajarkan. Metode ini bertujuan untuk mengembangkan ketrampilan secara terus menerus untuk tercapainya keseragaman bertindak dan ketaatan secara umum dan bagi para pekerja untuk pengembangan individu yang akan memberi kesempatan dalam peningkatan karir.

4) *Dinamika Kelompok*

Merupakan perkembangan dari teknik simulasi atau *role playing.* Dalam dinamika kelompok, peserta dilatih untuk lebih peka terhadap dinamika tingkah laku kelompok. Dinamika yang dimaksud antara lain : komunikasi, konflik, penolakan-penolakan, perubahan tingkah laku serta kekuasaan dan kebersamaan. Selanjutnya dengan kepekaan dan penghayatan terhadap behavior yang ada akan sangat membantu dalam memecahkan masalah yang timbul dalam

kelompok.

5) *Role Playing*

Setiap peserta diberikan kesempatan untuk memainkan sebuah peran atau lebih dan pada akhir permainan semua peserta diminta untuk menilai peran yang telah dimainkan sehingga dapat diketahui kekurangan maupun kelebihannya. Didalam role playing terdapat simulasi yang berarti suatu teknik dimana peserta diajak seolah-olah menghadapi suatu kenyataan dan harus mengambil keputusan dengan cepat dan tepat dalam waktu yang terbatas.

6) *Multiple Technic*

Merupakan pelatihan campuran yang dimaksudkan untuk mengatasi kekurangan yang ada pada teknik lainnya serta mencapai efektifitas latihan yang tinggi. Formulasi teknik latihan ini dapat berbeda-beda sesuai dengan kebutuhan latihan.

Apapun metode pelatihan yang dipilih, metode tersebut diharapkan memenuhi prinsip-prinsip sebagai berikut:

a. Memotivasi para peserta pelatihan untuk belajar keterampilan yang baru.
b. Memperlihatkan ketrampilan-ketrampilan yang diinginkan untuk dipelajari.
c. Harus konsisten dengan isi (misal menggunakan pendekatan interaktif untuk mengajarkan ketrampilan interpersonal)
d. Memungkinkan partisipasi aktif
e. Memberikan kesempatan berpraktek dan perluasan keterampilan,
f. Memberikan feedback mengenai performansi selama pelatihan
g. Mendorong adanya pemindahan positif dari pelatihan ke pekerjaan

h. Harus efektif dari segi biaya.

10. Percobaan dan Revisi

Maksud dari percobaan adalah untuk mengidentifikasi kelemahan apa saja yang masih ada. Jika dalam percobaan masih terdapat kelemahan atau kekurangan, revisis bisa langsung dilakukan. Dengan demikian dapat diusahakan efektivitas pelatihan yang optimal dan menghindari biaya yang terlalu tinggi.

Percobaan pelatihan dapat dilakukan terhadap beberapa tenaga kerja saja, sehingga biaya yang diperlukan sedikit, dapat pula dilakukan percobaan terhadap tenaga ahli. Cara yang kedua ini bertujuan untuk memperoleh feed back dari tenaga ahli, guna evalusi pelastihan. Namun percobaan pelatihan bukanlah hal yang wajib dilakukan. Ada kalanya suatu pelatihan tidak dapat di uji cobakan dahulu dalam hal ini maka pelatihan langsung dilaksanakan dengan segala konsekensinya. Lepas apakah pelatihan di ujicobakan dahulu atau tidak, setiap kali pelatihan yanng diberikan, dan jika perlu di adakan perubahan pada sasarannya, kriteria keberhasilan alat ukur, atau bahkan metodenya.

11. Evaluasi Efektifitas Program Pelatihan

Supaya efektif, pelatihan harus merupakan suatu solusi yang tepat bagi permasalahan organisasi, yakni bahwa pelatihan tersebut harus dimaksudkan untuk memperbaiki kekurangan keterampilan. Tujuan dari tahap ini adalah untuk menguji apakah pelatihan tersebut efektif untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan, ini menghendaki identifikasi dan pengembangan kriteria tertentu.

Mc Cormick mengemukakan bahwa: *As Goldstein and Buxton point out, the evaluation of training centers arround two interacting concerns: 1) The establishment of measures of succes (criteria); and 2) The experimental designs used in the evaluation.* Goldstein dan

Buxton berpendapat bahwa evaluasi pelatihan dapat didasarkan pada kriteria (pedoman dari ukuran kesuksesan) dan rancangan percobaan" (Mc Cormick dalam Mangkunegara, 2003:69)

Sedangkan menurut Mangkunegara (2003: 69) Kriteria dalam evaluasi pelatihan yang dapat digunakan sebagai pedoman dari ukuran kesuksesan pelatihan, yaitu kriteria pendapat, kriteria belajar, kriteria perilaku, dan Kriteria Hasil.

a) Kriteria Pendapat, Kriteria ini didasarkan pada pendapat peserta pelatihan mengenai program pelatihan yang telah dilakukan. Hal ini dapat diungkapkan dengan menggunakan kuesioner mengenai pelaksanaan pelatihan. Bagaimana pendapat peserta mengenai materi yang diberikan, pelatih, metode yang digunakan, dan situasi pelatihan.
b) Kriteria Belajar, Kriteria belajar dapat diperoleh dengan menggunakan tes pengetahuan, tes keterampilan yang mengukur *skill,* dan kemampuan peserta.
c) Kriteria Perilaku, Kriteria perilaku dapat diperoleh dengan menggunakan tes keterampilan kerja. Sejauh mana ada perubahan perilaku peserta sebelum pelatihan dan setelah pelatihan.
d) Kriteria Hasil, Kriteria hasil dapat dihubungkan dengan hasil yang diperoleh seperti menekan *turnover,* berkurangnya tingkat absen, meningkatnya produktivitas, meningkatnya penjualan, dan meningkatnya kualitas kerja dan produksi (Mangkunegara 2003: 69).

12. Tipe-tipe Kriteria Efektivitas Program Pelatihan

Program pelatihan bisa dievaluasi berdasarkan informasi yang bisa diperoleh pada 5 tingkatan,berikut tingkatan-tingkatan tersebut:

a. Reaksi (*reaction*)

Ukuran mengenai reaksi ini di desain untuk mengetahui

opini dari para peserta mengenai program pelatihan. Dengan menggunakan Questionaire pada akhir pelatihan, para peserta ditanya tentang seberapa jauh mereka puas terhadap pelatihan itu serta aspek-aspek yang menjadikan pelatihan itu berlangsung. Hal ini beralasan untuk dilakukan bertujuan agar : 1) untuk mengetahui sejauh mana peserta puas terhadap program, 2) untuk maksud diadakannya beberapa revisi atas program pelatihan, 3) untuk menjamin agar para peserta yang lain bersikap reseptif untuk mengikuti program pelatihan.

b. Belajar (*Learning*)

Informasi yang ingin diperoleh dari jenis evaluasi ini adalah mengetahui seberapa jauh para peserta menguasai konsep-konsep, pengetahuan, dan ketrampilan yang diberikan selama pelatihan, biasa dilakukan dengan tes tulis, performansi, serta simulasi.

c. Tingkah Laku (*Behaviours*)

Perilaku dari peserta, sebelum dan sesudah pelatihan, dapat dibandingkan guna mengetahui tingkat pengaruh pelatihan terhadap perubahan performansi mereka. Langkah ini sangat penting karena sasaran dari pelatihan adalah untuk mengubah perilaku atau performansi peserta. Dapat diukur menggunakan system evaluasi performansi.

d. Hasil-Hasil Organisasi (*Organization Result*)

Tujuan dari pengumpulan informasi pada level ini adalah untuk menguji dampak pelatihan terhadap kelompok kerja atau organisasi secara keseluruhandata bisa dikumpulkan sebelum dan sesudah pelatihan atas dasar criteria produktivitas, serta semua kegiatan yang dilakukan oleh karyawan yang berkenaan dengan aktivitas kantor.

e. Efektivitas Biaya (*cost Effectivity*)

Dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar biaya yang dikeluarkan, dan apakah berbanding dengan hasil yang diperoleh organisasi. Kriteria ini diukur dengan membandingkan biaya program dengan biaya permasalahan (Kerugian yang dialami instansi dikarenakan menggunakan tanaga kerja kurang terlatih, meliputi: kerusakan peralatan, downtime, serta perbaikan). Bila dijabarkan: 1) gaji tunjangan: kompensasi yang terbuang bagi pegawai tak produktif, 2) monitoring dan pengawasan: biaya bagi para pegawai pengawas, 3) meningkatnya biaya pengadaan, seleksi dan cuti sakit.

Training program cost adalah pengeluaran yang terjadi dalam pengembangan, implementasi, dan evaluasi,di antaranya adalah :

- Pengembangan program: gaji dan tunjangan bagi para spesialis pelatihan yang dikeluarkan dalam menilai/menjajaki kebutuhan, menetepkan tujuan, menyeleksi metode pelatihan.
- Presentasi program: semua yang berhubungan dengan budget peralatan serta item-item yang mendukung terjadinya pelatihan.
- Ongkos bagi para pekerja: gaji, tunjangan pegawai, serta akomodasi selama mengikuti pelatihan.

13. Model-model Penilaian Efektivitas Program Pelatihan

Proses evaluasi bisa mendorong pegawai untuk meningkatkan produktivitasnya. Umumnya terdapat dua pilihan model penilaian pelatihan.

a. Uncontrolled Model

Model ini biasanya tidak memakai kelompok pembanding sehingga untuk mengetahu efektivitas pelatihan digunakan cara membandingkan hasil pre dan post test. Model ini lebih se-

ring digunakan pada implementasinya.

b. ***Controlled model***

Model yang menggunakan sistem membandingkan, yaitu membandingkan hasil dari orang dan atau kelompok yang mengikuti pelatihan (group 1), terhadap hasil orang dan atau kelompok yang tidak mengikuti pelatihan (group 2).

14. Tugas Psikologi dalam Pelatihan

Psikologi sebagai ilmu yang mempelajari tentang perilaku dan proses mental manusia memiliki tugas yang luas dalam pelaksanaan pelatihan. Tugas-tugas tersebut antara lain adalah:

a. Menentukan siapa saja yang memerlukan suatu pelatihan
b. Menentukan kapan pelatihan itu di anggap perlu
c. Menentukan jenis program pelatihan yang sesuai dengan yang dibutuhkan
d. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan
e. Menetapkan sasaran pelatihan
f. Menetapkan metode pelatihan yang sesuai
g. Membuat design pelatihan
h. Mengevaluasi pelatihan yang sudah berlangsung.

***

BAB 5
PENGEMBANGAN SDM

A. PENGERTIAN PENGEMBANGAN SDM

Salah satu fungsi manajemen surmberdaya manusia adalah training and development artinya bahwa untuk mendapatkan tenaga kerja pendidikan yang bersumberdaya manusia yang baik dan tepat sangat perlu pelatihan dan pengembangan. Hal ini sebagai upaya untuk mempersiapkan para tenaga kerja pendidikan untuk menghadapi tugas pekerjaan jabatan yang dianggap belum menguasainya. Management thought yang dikernukakan Taylor, bahwa tenaga kerja membutuhkan latihan kerja yang tepat.

Teori ini sangat tepat untuk rnenghindari kemungkinan terburuk dalam kemampuan dan tanggungjawab bekerja, sehingga dalam menyelesaikan tugas jabatan lebih efektif dan efIsien sesuai

dengan aturan yang telah ditetapkan. Dalam instansi pendidikan biasanya para tenaga kerja yang akan menduduki jabatan baru yang tidak didukung dengan pendidikannya atau belum mampu melaksanakan tugasnya, biasanya upaya yang ditempuh adalah dengan melakukan pelatihan dan pengembangan karir. Dengan melalui pelatihan dan pengembangan, tenaga kerja akan mampu mengerjakan, meningkatkan, mengembangkan pekerjaannya.

Pengembangan sumber daya manusia berkaitan dengan tersedianya kesempatan dan pengembangan belajar, membuat program-program training yang meliputi perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi atas program-program tersebut (Armstrong, 1997: 504)

Pengembangan sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai seperangkat aktivitas yang sistematis dan terencana yang dirancang dalam memfasilitasi para pegawainya dengan kecakapan yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, baik pada saat ini maupun masa yang akan datang (Harrish and Desimone, 1992: 2)

Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu usaha yang terencana dan berkelanjutan yang dilakukan oleh organisasi dalam meningkatkan kompetensi pegawai dan kinerja organisasi melalui program-program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan (Mondy and Noe, 1990: 270).

Menurut Sinamora (1995: 287) mengemukakan pengertian pengembangan (*development*) adalah penyiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam organisasi. Sedangkan Moekijat (1989: 2) mengemukakan pengertian pengembangan sebagai berikut: Pengembangan berarti hal-hal yang berlainan bagi ahli dibidang ini, akan tetapi pada dasarnya pengembangan merupakan suatu metode untuk memudahkan perubahan dan pengembangan dalam orang-orang (misalnya dalam gaya, nilai, keterampilan), dalam teknologi (mi-

salnya dalam kesederhanaan yang lebih besar, dalam kompleksitas), dan dalam peranan).

Menurut John soeprihanto (1988: 85) yang dimaksud dengan pengembangan adalah: Suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan karyawan dengan cara meningkatkan pengetahuan ekonomi pada umumnya, termasuk peningkatan penguasaan teori pengambilan keputusan dalam menghadapi persoalan-persoalan perusahaan.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat dikatakan bahwa pengembangan SDM adalah segala aktivitas yang dilakukan oleh organisasi dalam memfasilitasi pegawai agar memiliki pengetahuan, keahlian, dan/atau sikap yang dibutuhkan dalam menangani pekerjaan saat ini atau yang akan datang. Aktivitas yang dimaksud, tidak hanya pada aspek pendidikan dan pelatihan saja, akan tetapi menyangkut aspek karier dan pengembangan organisasi. Dengan kata lain,pengembangan sumber daya manusia berkaitan erat dengan upaya meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan/ atau sikap anggota organisasi serta penyediaan jalur karier yang didukung oleh fleksibilitas organisasi dalam memcapai tujuan organisasi.

Pengertian SDM ada dua macam, yaitu 1). Derajat kualitas usaha yang ditampilkan seseorang yang terlibat dalam proses produksi untuk menghasilkan barang atau jasa. 2). Manusia yang memiliki kemampuan kerja untuk menghasilkan produksi, baik barang atau jasa (Simanjuntak, 1985).

Perbedaan antara kedua pengertian di atas terletak pada derajat kualitas manusia itu sendiri. Pada pengertian pertama, manusia dipandang sebagai SDM bila memiliki kualitas yang sesuai dengan tuntutan atau kebutuhan usaha. Dalam konteks makro, ciri yang menandainya adalah kualitas untuk melaksanakan perubahan dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat, sedangkan dalam konteks mikro adalah kualitas untuk melakukan proses

produksi, misalnya dalam suatu organisasi bisnis atau industri.

Jadi, manusia menjadi SDM apabila dia terlibat dalam proses produksi dan kualitas kemampuan yang dimilikinya sesuai untuk menghasilkan produksi itu. Pada pengertian kedua, aspek kualitas tidak ditonjolkan. Karena pada dasarnya setiap individu manusia yang termasuk pada kategori angkatan kerja itu terlibat atau dapat dilibatkan dalam proses pembangunan atau proses produksi, maka dalam kondisi memiliki kemampuan apapun dia termasuk kategori SDM, apabila dia terlibat dalam proses itu. Bila belum terlibat, dia masih dikategorikan sebagai potensi.

Oleh sebab ada persyaratan keterlibatan, baik pada pengertian pertama maupun pada pengertian kedua, maka pemanfaatan kemampuan dalam proses pembangunan nasional maupun dalam proses produksi merupakan indikator utama proses pengembangan SDM. Artinya, upaya apapun yang diarahkan untuk meningkatkan kompetensi, akan termasuk pada upaya pengembangan SDM apabila dikaitkan dengan pemanfaatannya dalam pembangunan atau dalam proses produksi.

Pengembangan SDM merupakan suatu istilah yang digunakan untuk menggambarkan suatu pendekatan bersifat terintegrasi dan holistik dalam mengubah prilaku orang-orang yang terlibat dalam suatu proses pekerjaan, dengan menggunakan serangkaian teknik dan strategi belajar yang relevan (Megginson, Joy-Mattews, dan Banfield, 1993). Konsep ini mengandung makna adanya berbagai unsur kegiatan selama terjadinya proses mengubah prilaku, yaitu adanya unsur pendidikan, adanya unsur belajar, dan perkembangan.

Unsur pendidikan dimaksudkan untuk menentukan teknik dan strategi yang relevan untuk mengubah prilaku. Unsur belajar dimaksudkan untuk menggambarkan proses terjadinya interaksi antara individu dengan lingkungan, termasuk dengan pendidik. Adapun unsur perkembangan dimaksudkan sebagai proses gradu-

al dalam perubahan dari suatu keadaan, misalnya dari keadaan tidak dimilikinya kompetensi menjadi keadaan memiliki kompetensi, yang terjadi dalam jangka waktu tertentu.

B. PENGERTIAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Pelatihan (training) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja tenagakerja.(Simamora, 2006: 273). Menurut pasal I ayat 9 undang-undang No.13 Tahun 2003. Pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat ketrampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan.

Pengembangan (*development)* diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang Iebih tinggi dalam perusahaan, organisasi, lembaga atau instansi pendidikan, Menurut (Hani Handoko, 2001: 104) pengertian latihan dan pengembangan adalah berbeda. Latihan (training) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagal ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Yaitu latihan menyiapkan para karyawan (tenaga kerja) untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Sedangkan pengembangan (*Development)* mempunyai ruang lingkup Iebih Iuas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.

Gomes (2003: 197) Mengemukakan pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggungjawabnya. Menurutnya istilah pelatihan sering disamakan dengan istilah pengembangan, perbedaannya kalau pelatihan langsung terkait dengan performansi kerja pada pekerjaan yang sekarang, sedangkan pengem-

bangan tidaklah harus, pengembangan mempunyai skcope yang lebih luas dandingkan dengan pelatihan.

Pelatihan lebih terarah pada peningkatan kemampuan dan keahlian SDM organisasi yang berkaitan dengan jabtan atau fungsi yang menjadi tanggung jawab individu yang bersangkutan saat ini (*current job oriented*). Sasaran yang ingin dicapai dan suatu program pelatihan adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsi saat ini.

Pengembangan cenderung lebih bersifat formal, menyangkut antisipasi kemampuan dan keahhan individu yang harus dipersiapkan bagi kepentingan jabatan yang akan datang. Sasaran dan program pengembangan menyangkut aspek yang lebih luas yaitu peningkatan kemampuan individu untuk mengantisipai perubahan yang mungkin terrjadi tanpa direncanakan(unplened change) atau perubahan yang direncanakan (planed change). (Syafaruddin, 2001: 217).

Hal serupa dikemukakan Hadari (2005: 208). Pelatihan adalah program-program untuk memperbaiki kernampuan melaksanakan pekerjaan secara individual, kelompok dan/atau berdasarkan jenjang jabatan dalam organisasi atau perusahaan. Sedangkan pengembangan karir adalah usaha yang diakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja. Dan pengertian ini menunjukkan bahwa fokus pengernbangan karir adalah peningkatan kemampuan mental tenaga kerja.

Istilah pengembangan merujuk pada struktur total dan program di dalam dan luar pekerjaan karyawan yang dimanfaatkan perusahaan dalam mengembangkan keterampilan dan pengetahuan, utamanya untuk kinerja pekerjaan dan promosi karir. Biasanya pelatihan merujuk pada pengembangan ketrampilan bekerja *(vocational)* yang dapat digunakan dengan segera. (Sjafri, 2003: 135).

C. TUJUAN PENGEMBANGAN MSDM

Secara umum tujuan pengembangan SDM adalah untuk memastikan bahwa organisasi mempunyai orang orang yang berkualitas untuk mencapai tujuan organisasi untuk meningkatkan kinerja dan pertumbuhan (Armstrong, 1997:507). Tujuan tersebut di atas dapat dicapai dengan memastikan bahwa setiap orang dalam organisasi mempunyai pengetahuan dan keahlian dalam mencapai tingkat kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaaan mereka secara efektif. Selain itu perlu pula diperhatikan bahwa dalam upaya pengembangan SDM ini, kinerja individual dan kelompok adalah subyek untuk peningkatan yang berkelanjuktan dan bahwa orang-orang dalam organisasi dikembangkan dalam cara yang sesuia untuk memaksimalkan potensi serta promosi mereka.

Tujuan diselenggarakan pengembangan kerja menurut (Simamora, 2006: 276) diaeahkan untuk membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas dan kesejahteraan. Adapun tujuan-tujuannya sebagai berikut:

a. Memperbaiki kinerja karyawan-karyawannya yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan merupakan calon utama pelatihan, kendatipun tidak dapat memecahkan semua masalah kinerja yang efektif, progaram pelatihan dan pengembangan yang sehat sering berfaedah dalam meminimalkan masalah ini.
b. Memuktahirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi. Melalui pelatihan, pelatih memastikan bahwa karyawan dapat megaplikasikan teknologi baru secara efektif. Perubahan teknologi pada gilirannya, berarti bahwa pekerjaan senantiasa berubah dan keahlian serta kemampuan karyawan haruslah dimuktahirkan melalui pelati-

han, sehingga kemajuan teknologi dapat diintgrasikan dalam organisasi secara sukses.

c. Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompoten dalam pekerjaan. Seorang karywan baru acap kali tidak menguasai keahlian dan kemampuan yang dibutukan untuk menjadi *"job comotent"* yaitu mencapai output dan standar mutu yang diharapkan.
d. Membantu memecahkan msalah orperasional. Para manejer harus mencapai tujuan mereka dengan kelangkaan dan kelimpahan suber daya: kelangkaan sumberdaya finansial dan sumber daya teknologis manusia *(human tecnilogical resourse)*, dan kelimpahan masalah keuangan, manusia dan teknologis.
e. Mempersiapkan karyawan untuk promosi satu cara untuk menarik, menahan, dan memotivasi karyawan adalah melalui program pengembangan karir yang sistematis. Pengembangan kemampuan promosional karyawan konsisten dengan kebijakan sumberdaya manusia untuk promosi dari dalam pelatihan adalah unsur kunci dalam sistem pengembangan karir. Dengan secara berkesinambungan mengembangkan dan mempromosikan semberdaya manusianya melalui pelatihan, manejer dapat menikmati karyawan yang berbobot, termotivasi dan memuaskan.
f. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi, karena alasan inilah, beberapa penyelenggara orientasi melakukan upaya bersama dengan tujuan mengorientasikan para karyawan baru terhadap organisasi dan bekerja secara benar.
g. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi. Misalnya seba--gian besar manejer adalah berorientasi pencapaian dan membutuhkan tantangan baru dipekerjaannya. Pelatihan dan pengembangan dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan aktivitas-aktivitas yang menghasilkan efektifitas

organisasional yang lebih besar dan meningkatkan partumbuhan pribadi bagi semua karyawan.

D. MANFAAT PENGEMBANGAN MSDM

Pengembangan mempunyai andil besar dalam menentukan efektifitas dan efisiensi organisasi. Beberapa manfaat nyata yang ditangguk dari program pengembangan (Simamora, 2006: 278) adalah:

1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
3. Membentuk sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
4. Memenuhi kebutuhan perencanaan semberdaya manusia
5. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja.
6. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Manfaat di atas membantu baik individu maupun organisasi. Program pelatihan yang efektif adalah bantuan yang berharga dalam perencanaan karir dan sering dianggap sebagai penyembuh penyakit organisasional. Apabila produktivitas tenaga kerja menurun banyak manejer berfikir bahwa solusinya adalah pelatihan. Program pelatihan tidak mengobati semua masalah organisasional, meskipun tentu saja program itu berpotensi untuk memperbaiki situasi tertentu sekiranya program dijalankan secara benar.

E. KELEMAHAN PENGEMBANGAN

Beberapa kelemahan pengembangan dapat menyebabkan gagalnya sebuah program peltihan. Suatu pemahaman terdahap masalah potensial ini harus dijelaskan selama pelatihan pata trainer. (Simamora, 2006: 282). Kelemahan-kelemahan meliputi:

1. Pelatihan dan pengembangan dianggap sebagai obat untuk

semua penyakit organisasional.
2. Partisipan tidak cukup termotivasi untuk memusatkan perhatian dan komitmen mereka.
3. Sebuah teknik dianggap dapat diterapkan disemua kelompok, dalam semua situasi, dengan keberhasilan yang sama.
4. Kinerja partisipan tidak dievaluasi begitu kayawan telah kembali kepekerjaannya.
5. Informasi biaya-manfaat untuk mengevaluasi program pelatihan tidak dikumpulkan.
6. Ketidakadaan atau kurangnya dukungan manajemen.
7. Peran utama penyelia/atasan tidak diakui.
8. Pelatihan bakal tidak akan pernah cukup kuat untuk menghasilkan perbaikan kinerja yang dapat diveifikasi.
9. Sedikit atau tidak ada persiapan untuk tindak lanjut.

F. PENGERTIAN PELATIAHAN MSDM

Salah satu upaya strategis yang sangat menentukan untuk meningkatkan keberadaan dan kemampuan pegawai/karyawan adalah pelatihan. Pelatihan merupakan suatu keharusan dari suatu organisasi dan keharusan di segala bidang, karena semakin terdidik dan terlatihnya serta tingginya motivasi maka semakin tinggi pula produktivitas kerja (Tjiptoherjanto, 2003).

Pelatihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi. Pelatihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan organisasi dalam usaha mencapai tujuan.

Pelatihan karyawan merupakan fakor yang penting karena merupakan bentuk investasi perusahaan. Cara untuk pengembangan karyawan dengan pelatihan adalah untuk mencapai tujuan perusahaan yaitu meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan me-

rupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan, karena tujuan perusahaan dicapai melaui mereka dengan alat-alat lain atau fasilitas-fasilitas lain yang mereka jalankan. Tujuan tersebut akan tercapai atau produktivitas akan meningkat jika tenaga yang melaksanakannya adalah tenaga yang memiliki kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan untuk menjalankan serta menyelesaikan tugas-tugasnya. Oleh karena itu, masalah pelatihan tenaga kerja tidak dapat diabaikan, karena bila perusahaan tidak memperhatikan masalah pelatihan ini, maka hampir dapat dipastikan bahwa perusahaan akan tersendat-sendat dan mengalami kesulitan dalam usahanya melaksanakan tugas-tugas yang berkaitan langsung dengan perusahaan.

Selanjutnya Gomes (2003), menyatakan bahwa: Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki kinerja pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya atau suatu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Hal tersebut memberikan arti bahwa pelatihan merupakan suatu yang penting untuk diberikan kepada sumber daya manusia yang ada dalam sebuah organisasi guna menciptakan kinerja yang baik, sehingga dapat mencapai sasaran-sasaran serta kebijakan-kebijakan yang telah ditentukan sebelumnya oleh organisasi tersebut.

Menurut Siagian (1988: 175) defenisi pelatihan adalah: Proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metoda tertentu secara konsepsional dapat dikatakan bahwa latihan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja seseorang atau sekelompok orang. Biasanya yang sudah bekerja pada suatu organisasi yang efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerjanya dirasakan perlu untuk dapat ditingkatkan secara terarah dan pragmatik.

Pelaksanaan pelatihan dimaksudkan untuk mendapatkan tenaga kerja yang memiliki pengetahuan, keterampilan yang baik, kemampuan dan sikap yang baik untuk mengisi jabatan pekerjaan

yang tersedia dengan produktivitas kerja yang tinggi, yang mampu menghasilkan hasil kerja yang baik. Kebutuhan untuk setiap pekerja sangat beragam, untuk itu pelatihan perlu dipersiapkan dan dilaksanakan sesuai dengan bidang pekerjaannya, dengan demikian pekerjaan yang dihadapi akan dapat dikerjakan dengan lancar sesuai dengan prosedur yang benar.

Moekijat (1991: 4) mengatakan pelatihan sebagai berikut: Pelatihan diperlukan untuk membantu pegawai menambah kecakapan dan pengetahuan yang berhubungan erat dengan pekerjaan di mana pegawai tersebut bekerja. Terdapat tiga syarat yang harus dipenuhi agar suatu kegiatan dapat disebut latihan, yaitu: a) Latihan harus membantu pegawai menambah kemampuannya. b) Latihan harus menimbulkan perubahan dalam kebiasaan, dalam informasi, dan pengetahuan yang ia terapkan dalam pekerjaannya sehari-hari. c) Latihan harus berhubungan dengan pekerjaan tertentu yang sedang dilaksanakan ataupun pekerjaan yang akan diberikan pada masa yang akan datang.

Pelatihan atau training menurut Sikula (1976) adalah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir sehingga tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu.

Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerjaan pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menghadapi tanggung jawabnya (Benandian John dalam DR. Faustino cardoso Gomes, M.Si). Menurut Marzuki (1992: 4) Pelatihan adalah pengajaran atau pemberian pengalaman kepada seseorang untuk mengembangkan tingkah laku (pengetahuan, skill, sikap) agar mencapai sesuatu yang diinginkan. Pelatihan adalah saat kejadian pembelajaran yang dirancang sistematik dan relatif dalam lingkungan pekerjaan (Dunnette, 1998).

Pernyataan-pernyataan tentang pelatihan di atas mengungkapkan bahwa pelatihan adalah suatu kegiatan untuk memperbai-

ki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi yang dapat membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya guna meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kecakapan serta sikap seseorang yang diperlukan organisasi dalam mencapai tujuan yang juga harus disesuaikan dnegan tuntutan pekrjaan yang akan diemban oleh seorang karyawan.

Lebih sederhananya dapat disimpulkan bahwa pelatihan MSDM adalah:

1. Mengembangkan pemahaman, pengetahuan dan keterampilan
2. Diberikan secara instruksional baik In-door maupun Outdoor
3. Obyeknya seseorang atau sekelompok orang
4. Sasarannya untuk memberikan pemahaman, pengetahuan, dan keterampilan kepada karyawan sesuai dengan kebutuhannya
5. Prosesnya mempelajari dan mempraktekkan dengan menuruti prosedur sehingga menjadi kebiasaan
6. Hasilnya terlihat dengan adanya perubahan, tepatnya perbaikan cara kerja di tempat kerja.

G. TUJUAN PELATIHAN

Pelatihan merupakan proses untuk membawa karyawan-karyawan untuk memperoleh kemajuan dalam pekerjaan mereka yang sekarang atau yang akan datang, melaui pengembangan kebiasaan, pikiran, tindakan, kecakapan, pengetahuan dan sikap. Sedangkan tujuan pelatihan menurut Moekijat (2003) antara lain:

1. Meningkatkan produktivitas.
2. Meningkatkan mutu tenaga kerja
3. Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan SDM
4. Meningkatkan semangat kerja: Suatu rangkaian reaksi positif

dapat dihasilkan dari program pelatihan perusahaan yang direncanakan dengan baik.

5. Menarik dan menahan tenaga kerja yang baik:
6. Menjaga kesehatan dan keselamatan kerja:
7. Menunjang pertumbuhan pribadi (personal growht)

Terlaksananya tujuan-tujuan tertentu dari pelatihan memerlukan dukungan sepenuhnya dari penyelenggara serta unit para peserta itu sendiri. Mereka harus mempunyai kelayakan bahwa pendidikan dan latihan itu berguna bagi mereka sehingga mereka mau memanfaatkan kesempatan tertentu dengan baik.

H. MANFAAT PELATIHAN

1. *Manfaat Bagi Perusahaan*
    - Mengarahkan kemampulabaan dan atau lebih bersikap positif terhadap orientasi pada keuntungan.
    - Memperbaiki pengetahuan dan keterampilan pada semua tingkat perusahaan.
    - Membantu orang mengidentifikasi tujuan perusahaan.
    - Membantu menciptakan citra perusahaan yang lebih baik.
    - Memperbaiki hubungan antara atasan dan bawahan.
2. *Manfaat bagi individual*
    - Membantu individu dalam mengambil keputusan yang lebih baik dan pemecahan masalah yang efektif.
    - Melalui pelatihan dan pengembangan, perubah motivasi dari pengakuan, prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab, dan kemajuan diinternalisasikan dan dilaksanakan.
    - Membantu dalam mendorong dan mencapai pengembangan dan kepercayaan diri.
    - Membantu seseorang dalam mengatasi stress, tensi, kekecewaan dan konflik.
    - Menyediakan informasi untuk memperbaiki pengetahuan kepemimpinan, keterampilan berkomunikasi dan sikap.

3. *Manfaat untuk Personal, Hubungan Manusia dan Pelaksanaan Kebijakan*
   - Memperbaiki komunikasi antara kelompok dan individual.
   - Membantu dalam orientasi untuk karyawan baru dan mendapatkan pekerjaan baru melalui pengalihan atau promosi.
   - Menyediakan informasi tentang kesempatan yang sama dan kegiatan yang disepakati
   - Memperbaiki keterampilan hubungan lintas personal.
   - Memperbaiki kebijakan, aturan dan regulasi perusahaan yang dapat dilaksanakan.

I. JENIS-JENIS PELATIHAN

1. ***Pelatihan Dasar (Prajabatan)*** adalah pelatihan dasar diberikan kepada calon-calon tenaga kerja atau calon anggota organisasi tentang bagaimana melaksanakan pekerjaan atau tugas-tugas yang akan dilakukannya dalam jabatan atau pekerjaannya nanti. Pelatihan dasar ini bisa berlangsung beberapa jam, beberapa hari, beberapa bulan sampai beberapa tahun.
2. ***Pelatihan Penyegaran*** adalah pelatihan yang diberikan kepada karyawan yang sudah melaksanakan suatu pekerjaan cukup lama dalam sebuah organisasi.
3. ***Pelatihan* Penyembuhan (*Remedial*)** adalah pelatihan yang bertujuan menghilangkan kelemahan yang ditemukan pada karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu. Pelatihan ini biasanya diberikan bila dapat dipastikan bahwa kelemahan tersebut disebabkan oleh kurang latihan dan kekurangpahaman pekerja dan bukan karena motivasi lemah.
4. ***Pelatihan* (*Penjenjangan*)** adalah pelatihan yang dilaksanakan untuk karyawan yang diarahkan dan dicalonkan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi daripada jabatannya

sekarang. Pelatihan ini lebih tepat disebut program pendidikan karena penekanannya lebih banyak pada penambahan komponen " Pengetahuan" dan perubahan sikap peserta.

J. FAKTOR-FAKTOR YANG PERLU DIPERHATIKAN DALAM PELAKSANAAN PELATIHAN

Adapun Faktor-faktor yang Perlu diperhatikan dalam Pelaksanaan Pelatihan adalah:

1. *Individual Differences*

Tiap-tiap individu mempunyai ciri khas, yang berbeda satu sama lain, baik mengenai sifatnya, tingkah lakunya, bentuk badannya maupun dalam pekerjaannya. Oleh karena itu, dalam merencanakan dan melaksanakan suatu pelatihan harus diingat adanya perbedaan individu ini. Perbedaan dapat nampak pada waktu para karyawan mengerjakan suatu pekerjaan yang sama, dengan diperolehnya hasil yang berbeda

2. *Relation to job analysis*

Untuk memberikan pelatihan pada para karyawan terlebih dahulu harus diketahui keahlian yang dibutuhkannya. Dengan demikian program dari pelatihan dapat di arahkan atau ditujukan untuk mencapai keahlian itu. Suatu pelatihan yang tidak disesuaikan dengan bakat, minat dan lapangan kerja karyawan, berakibat merugikan berbagai pihak, yaitu karyawan, perusahaan dan masyarakat.

3. *Motivation*

Dalam pelatihan ini sangat perlu sebab pada dasarnya motif yang mendorong karyawan untuk menjalankan pelatihan tidak berbeda dengan motif yang mendorongnya untuk mela-

kukan tugas pekerjaannya.

4. ***Active Participation***

Didalam pelaksanaan pendidikan pelatihan para trainess harus turut aktif mengambil bagian di dalam pembicaraan-pembicaraan mengenai pelajaran yang diberikan, sehingga akan menimbulkan kepuasan pada para trainess apabila saran-sarannya diperhatikan dan dipergunakan sebagai bahan-bahan pertimbangan untuk memecahkan kesulitan yang mungkin timbul.

5. ***Selection of trainee***

Pelatihan sebaiknya diberikan kepada mereka yang berminat dan menunjukkan bakat untuk dapat mengikuti latihan itu dengan berhasil. Dengan demikian apabila latihan diberikan kepada mereka yang tidak mempunyai minat, bakat dan pengalaman, kemungkinan berhasil sedikit sekali. Oleh karena itulah sangat perlu diadakan seleksi.

6. ***Selection of trainers***

Berhasil atau tidaknya seseorang melakukan tugas sebagai pengajar, tergantung kepada ada tidaknya persamaan kualifikasi orang ***tersebut*** dengan kualifikasi yang tercantum dalam analisa jabatan mengajar.

7. ***Trainer Pelatihan***

Trainer sebelum diserahi tanggung jawab untuk memberikan pelajaran hendaknya telah mendapatkan pendidikan khusus untuk menjadi tenaga pelatih. Dengan demikian salah satu asas yang penting dalam pendidikan ialah agar para pelatih mendapatkan didikan sebagai pelatih

8. ***Training Methods***

Metode yang dipergunakan dalam pelatihan harus sesuai dengan jenis pelatihan yang diberikan. Misalnya, pemberian kuliah tidak sesuai untuk para karyawan pelaksana. Untuk karyawan pelaksana hendaknya diberikan lebih banyak peragaan disamping pelajaran teoritis.

K. PENETAPAN METODE PELATIHAN

Metode pelatihan dibagi menjadi dua yakni:

1. **On The Job Training**

   a) *Job Rotation,* Metode ini dimaksudkan bahwa dengan berganti jabatan dari satu jabatan atau jenis jabatan satu kejabatan lain akan menambah atau memperkaya pengalaman serta dapat mengenal bermacam-macam variasi problem yang dihadapi. Kelemahan yang ada pada metode ini adalah sering kali peserta pelatihan melakukan jenis pekerjaan yang tidak sesuai dengan jenis pekerjaannya sendiri dan seringkali tidak berhubungan. Jenis pelatihan ini sudah jarang digunakan dan walaupun digunakan hanya terbatas pada bidang-bidang pekerjaan yang sejenis atau berhubungan.

   b) *Magang,* Program magang dirancang untuk tingkat keahlian yang lebih tinggi, leih cenderung kepada pendidikan.

   c) *Intership,* Mirip dengan magang namun program ini bersifat sementara. Intership memberikan individu pengalaman pada pekerjaan tertentu.

2. **Off the job Training**

   a) *Studi Kepustakaan.* Metode pelatihan dengan menggunakan bahan-bahan bacaan yang ada atau laporan-laporan

penelitian yang diharapkan dapat menambah pengetahuan peserta latihan. Metode ini adalah metode yang paling tua namun tetap dipakai hingga saat ini walaupun hanya sebagai pendamping.

b) *Diskusi,* Dalam metode ini melibatkan semua peserta untuk aktif dalam *pembicaraan*/pemecahan problem-problem yang didiskusikan. Para peserta dalam diskusi ini diharapkan dapat mengembangkan leadership, kerjasama, dan komunikasi yang efektif.

c) *Dinamika Kelompok.* Merupakan perkembangan dari teknik simulasi atau role playing. Dalam dinamika kelompok, peserta dilatih untuk lebih peka terhadap dinamika tingkah laku kelompok. Dinamika yang dimaksud antara lain: komunikasi, konflik, penolakan-penolakan, perubahan tingkah laku serta kekuasaan dan kebersamaan. Selanjutnya dengan kepekaan dan penghayatan terhadap behavior yang ada akan sangat membantu dalam memecahkan masalah yang timbul dalam kelompok.

d) *Role Playing.* Setiap peserta diberikan kesempatan untuk memainkan sebuah peran atau lebih dan pada akhir permainan semua peserta diminta untuk menilai peran yang telah dimainkan sehingga dapat diketahui kekurangan maupun kelebihannya. Didalam role playing terdapat simulasi yang berarti suatu teknik dimana peserta diajak seolah-olah menghadapi suatu kenyataan dan harus mengambil keputusan dengan cepat dan tepat dalam waktu yang terbatas.

e) *Multiple Technic.* Merupakan pelatihan campuran yang dimaksudkan untuk mengatasi *kekurangan* yang ada pada teknik lainnya serta mencapai efektifitas latihan yang tinggi. Formulasi teknik latihan ini dapat berbeda-beda sesuai dengan kebutuhan latihan.

BAB 6

KEPUASAN KERJA

A. PENGERTIAN KEPUASAN

Menurut Robbins (1996: 179) kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Seseorang yang tingkat kepuasan kerjanya tinggi akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, jika seseorang tidak puas terhadap pekerjaannya akan memiliki sikap negatif terhadap pekerjaannya. Menurut Martoyo (2007) kepuasan kerja dimaksudkan keadaan emosional karyawan dimana terjadi atau tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan.

Pengertian Kepuasan Kerja Salah satu sarana penting pada

manajemen sumber daya manusia dalam sebuah orgaisasi adalah terciptanya kepuasan kerja para pegawai/ karyawan. Berikut pengertian-pengertian kepuasan kerja menutur beberapa pakar. Kepuasan kerja menurut Susilo Martoyo (1992 : 115), pada dasarnya merupakan salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya,ia akan merasa puas dengan adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang ia hadapi. Kepuasan sebenarnya merupakan keadaan yang sifatnya subyektif yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang diterima pegawai dari pekerjaannya dibandingkan dengan yang diharapkan, diinginkan, dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas atau berhak atasnya. Sementara setiap karyawan/pegawai secara subyektif menentukan bagaimana pekerjaan itu memuaskan.

Pengertian Kepuasan Kerja menurut Tiffin (1958) dalam Moch. As'ad (1995: 104) kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan karyawan. Sedangkan menurut Blum (1956) dalam Moch. As'ad (1995: 104) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor -faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu diluar kerja.

Dari batasan-batasan mengenai kepuasan kerja tersebut, dapat disimpulkan secara sederhana bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja melihatnya sebagai hasil interaksi manusia terhadap lingkungan kerjanya. Di samping itu, perasaan seseorang terhadap pekerjaan tentulah sekaligus merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan me-

miliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku dalam dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, dan sebaliknya.

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. (Hasibuan, 2001 : 202).

Kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pegawai dan banyaknya yang mereka yakini apa yang seharusnya mereka terima(Stephen P. Robbins, 1996 : 26).

Kepuasan kerja adalah kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya antara apa yang diharapkan pegawai dari pekerjaan/ kantornya " (Davis, 1995 :105). Dalam bukunya, "Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi ", Robbins mengatakan: " Kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja, atasan, peraturan dan kebijakan organisasi, standar kinerja, kondisi kerja dan sebagainya. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu, sebaliknya seseorang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap kerja itu. (Robbins, 1996: 179).

Menurut Handoko (2001) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau ting-

kah laku negatif dan pada gilirannya akan dapat menimbulkan frustasi, sebaliknya karyawan yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif dan dapat berprestasi lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja.

Pendapat tersebut juga didukung oleh Strauss dan Sayles dalam Handoko (2001) kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya menjadi frustasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, memiliki semangat kerja rendah, cepet lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen, dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Sedangkan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya catatan kehadiran dan berprestasi kerja labih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Oleh karena itu kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi karyawan maupun perusahaan.

Apabila organisasi memperhatikan dan dapat memberikan kebutuhan segala kebutuhan karyawan, maka dalam diri karyawan yang bersangkutan akan mempunyai perasaan senang dan gembira lahir batin dalam menghadapi pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaannya yang sesuai dengan keinginan karyawan, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan tersebut, dimana semua ini akan mendorong prestasi kerja karyawan yang maksimal.

Koesmono (2005) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar teman kerja, hubungan sosial ditempat kerja. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhannya melalui kegiatan kerja atau bekerja.

Gibson, Ivancevich, dan Donnely (1996) dalam Sylvana

(2002) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan bagian dari proses motivasi. Kepuasan anggota organisasi dapat dihubungkan dengan kinerja dan hasil kerja mereka serta imbalan dan hukuman yang mereka terima. Oleh Karena itu, tingkat kepuasan kerja dalam organisasi dapat ditunjukkan dengan hasil seperti sikap anggota organisasi, pergantian pekerjaan anggota organisasi, kemangkiran atau absensi, keterlambatan, dan keluhann yang biasa terjadi dalam suatu organisasi.

Hermansah (2010) menyatakan Seorang pegawai akan mendapatkan kepuasan kerja jika memersepsikan bahwa imbalan yang diterimanya baik berupa gaji, insentif, tunjangan dan penghargaan lainnya yang tidak berbentuk materi atas pelaksanaan pekerjaan yang dilakukannya nilainya lebih tinggi daripada pengorbanannya berupa tenaga dan ongkos yang telah dikeluarkannya untuk melaksanakan pekerjaan itu. Pegawai memerlukan suatu penghargaan pada saat hasil kerjanya telah memenuhi atau bahkan melebihi standar yang telah ditentukan oleh perusahaan. Bentuk penghargaan yang paling baik adalah membuat pegawai mengetahui kalau dirinya dihargai oleh perusahaan, bukan hanya oleh sekelompok kecil orang. Perusahaan harus memberikan penghargaan kepada pegawai karena pegawai sebagai bagian dari modal, dan sangat disayangkan kalau modal yang paling berharga dilepas hanya karena personal tersebut tidak dihargai.

Anthony (2010) mengemukakan dua pemikiran yang berbeda menjelaskan hubungan antara prestasi dan tingkat keluar masuk karyawan. Satu pemikiran menyarankan bahwa pegawai-pegawai yang berprestasi kerja tinggi yang diberi penghargaan untuk produktivitas kerja yang tinggi, berkeinginan untuk tetap tinggal di perusahaan tersebut yang menghargai prestasi dan kemauan mereka. Akibatnya akan tidak sama daripada pegawai-pegawai yang berprestasi kerja rendah yang secara sukarela meninggalkan perusahaan. Pemikiran yang lain menyarankan bahwa pegawai-

pegawai yang berprestasi kerja tinggi, yang lebih berkeinginan terhadap perusahaan-perusahaan eksternal sebagai hasil produktivitas kerja mereka yang tinggi, akan lebih memiliki kesempatan-kesempatan kerja diluar, akan lebih sama dengan pegawai-pegawai yang berprestasi kerja rendah untuk meninggalkan perusahaan.

B. TEORI KEPUASAN KERJA

Untuk membahas kepuasan kerja, beberapa teori telah diajukan untuk menyatakan mengapa seseorang menyenangi pekerjaannya, sehingga dapat berprestasi dengan baik, yang akan bermanfaat untuk kedua belah pihak baik untuk karyawan itu sendiri maupun terhadap perusahaan. Menurut Wexley dan Yukl (1977) dalam As'ad (2004) teori kepuasan kerja ada tiga macam yang lazim dikenal yaitu, *discrpancy theory*, *equity theory*, *two factor theory*.

1. Discrepancy Theory

Pertama kali dipelopori oleh Porter. Porter (1961) dalam As'ad (2004) mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (*difference between how much of something there should be and how much there "is now"*).

Locke (1969) dalam As'ad (2004) menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung kepada *discrepancy* antara *should be* dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya yang telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan.

Dengan demikian, orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Apabila apa yang didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun

terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positip. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan itu dibawah standar minimum sehingga menjadi *negative discrepancy,* maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan.

2. Equity Theory

Dikembangkan oleh Adams (1963) dalam As'ad (2004). Prinsip dari teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan keadilan (*equity*) atau tidak puas suatu situasi. Perasaan *equity* atau *inequity* atas suatu situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain.

3. Two Factor Theory

Pertama kali dikemukakan oleh Herzberg (1959) dalam As'ad (2004). Berdasarkan atas hasil penelitian beliau, membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu kelompok *satisfiers* atau *motivato*r dan kelompok *dissatisfiers* atau *hygiene factors*. *Satisfiers* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan-kemajuan, pertumbuhan dan perkembangan pribadi.

Dikatakannya bahwa hadirnya faktor ini akan menimbulkan kepuasan, tetapi tidak hadirnya faktor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidak puasan. *Dissatisfier*s adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidak puasan, yang terdiri dari gaji, jaminan pekerjaan, kondisi kerja, status, kebijakan perusahaan, kualitas supervisi, hubungan antar pribadi, jaminan sosial. Perbaikan terhadap kondisi atau situasi ini akan menimbulkan kepuasan karena ini merupakan sumber kepuasan kerja.

C. INDIKATOR KEPUASAN KERJA

Banyak indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Indikator-indikator itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan tergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Menurut Gilmer (1996) dalam Prasetyo (1997) indikator-indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, pengawasan, faktor instrinsik dari pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi, dan fasilitas yang diberikan perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Caugemi dan Claypool (1978) dalam Sutrisno (2007) menemukan bahwa hal-hal yang menyebabkan rasa puas adalah prestasi, penghargaan, kenaikan jabatan, dan pujian. Sedangkan faktor-faktor yangmenyebabkan ketidak puasan adalah kebijakan perusahaan, supervisor, kondisi kerja dan gaji.

Menurut Blum (1956) dalam As'ad (2004) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah: 1) faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan, 2) faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan, 3) faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketenteraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju.

Pendapat lain dikemukakan oleh Brown & Ghiselli (1950) dalam As'ad (2004) faktor yang menimbulkan kepuasan kerja karyawan adalah kedudukan, pangkat, umur, jaminan finansial dan jaminan sosial, mutu pengawasan. Berdasarkan indikator yang menimbulkan kepuasan kerja tersebut di atasakan dapat dipahami sikap individu terhadap pekerjaan yang dilakukan. Karena setiap individu akan memiliki kepuasan yang berbeda-beda sesuai sistem nilai yang aku dalam dirinya. Ini disebabkan adanya perbedaan persepsi pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek

dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya.

Oleh karenanya sumber kepuasan karyawan secara subyektif menentukan bagaimana pekerjaan yang dilakukan memuaskan. Meskipun untuk batasan kepuasan kerja ini belum ada keseragaman tetapi yang jelas dapat dikatakan bahwa tidak ada prinsip-prinsip ketetapan kepuasan kerja yang mengikat dari padanya.

***

BAB 7

DISIPLIN KERJA

A. PENGERTIAN DISIPLIN

Disiplin berasal dari akar kata "*disciple*" yang berarti belajar. Disiplin merupakan arahan untuk melatih dan membentuk seseorang melakukan sesuatu menjadi lebih baik. Disiplin adalah suatu proses yang dapat menumbuhkan perasaan seseorang untuk mempertahankan dan meningkatkan tujuan organisasi secara obyektif, melalui kepatuhannya menjalankan peraturan oraganisasi.

Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan oraganisasi, di gunakan terutama untuk memotivasi pegawai agar dapat mendisplinkan diri dalam malaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok. Disamping itu disiplin bermanfaat mendidik pegawai untuk mematuhi dan menyenangi peraturan,

prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Kurang pengetahuan tentang peraturan, prosedur, dan kebijakan yang ada merupakan penyebab terbanyak Indisipliner. Salah satu upaya untuk mengatasi hal tersebut pihak pemimpin sebaiknya memberikan program orientasi kepada tenaga karyawan yang baru pada hari pertama mereka bekerja, karena karyawan tidak dapat di harapkan bekerja dengan baik dan patuh, apabila peraturan/prosedur atau kebijakan yang ada tidak di ketahui, tidak jelas atau tidak di jalankan sebagai mana mestinya.

Selain memberikan orientasi, pimpinan harus menjelaskan secara rinci peraturan yang sering di langgaar, berikut rasional dan konsekwensinya. Demikian pula peraturan/prosedur atau kebijakan yang mengalami perubahan atau diperbaharui, sebaiknya diinformasikan kepada staf melalui diskusi aktif. Tindakan disipliner sebaiknya dilakukan, apabila upaya pendidikan di berikan telah gagal, karena tidak ada orang yang sempurna. Oleh sebab itu, setiap individu diizinkan untuk melakukan kesalah dan harus bela-jar dari kesalah tersebut. Tindakan indisipliner sebaiknya di laksanakan dengan cara yang bijaksana sesuai dengan prinsip dan prosedur yang berlaku menurut tingkat pelanggaran klasifikasinya.

Hal tersebut yang di kemukakan oleh Soegeng Prijodarminto (1994: 23) yang menjelaskan bahwa yang di maksud dengan disiplin adalah disiplin sebagai kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban. Nilai-nilai tersebut telah menjadi bagian perilaku dalam kehidupannya. Perilaku itu tercipta melalui keluarga, pendidikan dan pengalaman.

Pengertian Disiplin Kerja Menurut pendapat Alex S. Nitisemito (1984: 199) Kedisiplinan adalah suatu sikap tingkah laku dan

perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis. Disiplin juga dapat berarti sikap mental yang ada dalam diri seseorang maupun kelompok, di mana orang tersebut memiliki kehendak untuk memahami dan mentaati segala aturan yang telah di tetapkan sebelumnya baik oleh pemerintah maupun organisasi tempat orang tersebut melakukan sesuatu kegiatan. Dan disiplin tersebut hadir sebagai suatu kebiasaan yang akan melekat dalam jiwa individu tersebut Seperti di kemukakan oleh Muchdarsyah (2003:145) bahwa disiplin adalah sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perseorangan, kelompok atau masyarakat berupa ketaatan terhadap perbuatan-perbuatan atau ketentuan yang di tetapkan pemerintah atau etika, norma, dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu.

Dari pendapat di atas, di katakan bahwa disiplin terbentuk dari adanya kesadaran dan kesediaan seseorang dalam mentaati semua aturan dan norma yang telah di tetapkan. Hal ini berarti bahwa kedisiplinan terbentuk bukan dari suatu keterpaksaan tetapi harus dari kesadaran seseorang sehingga pelaksanaannya disiplin tidak hanya karena adanya hukuman bagi si pelanggar namun terbentuk dari adanya rasa tanggung jawab yang di miliki orang tersebut. Dengan terbentuk rasa disiplin dalam diri setiap orang, maka hal tersebut dapat meningkatkan gairah kerja dan tujuan organisasi maupun individu akan terlaksana dengan baik.

Sikap disiplin harus diterapkan dalam melakukan pekerjaan. Adapun yang di maksud dengan kerja yaitu kegiatan dalam melakukan sesuatu dan orang yang kerja ada kaitannya dengan mencari nafkah atau bertujuan untuk mendapatkan imbalan atas prestasi yang telah di berikan kepada organisasi.

Untuk mendukung lancarnya pelaksanaan pekerjaan, maka diperlukan adanya disiplin kerja. Disiplin dalam kaitannya dengan pekerjaan adalah ketaatan melaksanakan aturan-aturan yang me-

wajibkan atau di harapkan oleh suatu organisasi agar setiap tenaga kerja dapat melaksanakan aturan-aturan yang mewajibkan atau di harapkan oleh suatu organisasi agar setiap tenaga kerja dapat melaksanakan aturan-aturan mewajibkan atau di harapkan oleh suatu organisasi agar setiap tenaga kerja dapat malaksanakan pekerjaan dengan tertib dan lancar.

Dalam suatu organisasi seorang pemimpin nmemerlukan alat untuk melakukan komunikasi dengan para karyawan mengenai tingkah laku para karyawan, dan bagaimana memperbaiki perilaku para karyawan menjadi lebih baik lagi, dan disiplin kerja yang diterapkan merupakan alat komunikasi pimpinan. Seperti yang di kemukakan oleh Veithzal Rival (2004: 444) yang menyebutkan bahwa disiplin kerja adalah alat yang digunakan para manjer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk merubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Organisasi juga sangat membutuhkan disiplin kerja dari pada pegawainya, karena dengan mereka merasa sebagai bagian dari organisasi tersebut maka pegawai akan berusaha menciptakan suasana kerja yang nyaman bagi dirinya. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Martono (1987: 92) yang mengemukakan bahwa yang di maksud dengan disiplin kerja yaitu suatu keadaan yang menunjukkan suasana tertib dan teratur yang dihasilkan oleh orang-orang yang berbeda dalam naungan sebuah organisasi karena peraturan-peraturan yang berlaku di hormati dan di ikuti.

Maka disimpulakan bahwa disiplin kerja adalah suatu sikap mental yang di miliki oleh pegawai dalam menghormati dan mematuhi peraturan yang ada di dalam organisasi tempatnya bekerja yang di landasi karena adanya tanggung jawab bukan karena keterpaksaan, sehingga dapat mengubah perilaku menjadi lebih baik daripada sebelumnya.

B. PRINSIP-PRINSIP DISIPLIN

1. Pemimpin mempunyai perilaku positif

Untuk dapat menjalankan disiplin yang baik dan benar, seorang pemimpin harus dapat menjadi *role model/panutan* bagi bawahannya. Oleh karena itu seorang pimpinan harus dapat mempertahankan perilaku yang positifg sesuai dengan harapan staf.

2. Penelitian yang cermat

Dampak dari tindakan indisipliner cukup serius, pimpinan harus memahami akibatnya. Data di kumpulkan secara faktual, dapatkan informasi dari staf yang lain, tanyakan secara pribadi rangkaian pelanggaran yang telah di lakukan, analisa, dan bila perlu minta pendapat dari pimpinan lainnya.

3. Kesegaran

Pimpinan harus peka terhadap yang di lakukan oleh bawahan sesegera mungkin dan harus di atasi dengan cara yang bijaksana. Karena, bila di biarkan menjadi kronis, pelaksanaan disiplin yang akan di tegakkan dapat di anggap lemah, tidak jelas, dan akan mempengaruhi hubungan kerja dalam organisasi tersebut.

4. Lindungi Kerahasiaan *(privacy)*

Tindakan indisipliner akan mempengaruhi ego staf, oleh karena itu akan lebih baik apabila permasalahan didiskusikan secara pribadi, pada ruangan tersendiri dengan suasana yang rileks dan tenang. Kerahasiaan harus tetap dijaga karena mungkin dapat mempengaruhi masa depannya .

5. Fokus pada Masalah

Pimpinan harus dapat melakukan penekanan pada kesa-

lahan yang dilakukan bawahan dan bukan pada pribadinya, kemukakan bahwa kesalahan yang dilakukan tidak dapat dibenarkan.

6. Peraturan Dijalankan Secara Konsisten

Peraturan dijalankan secara konsisten, tanpa pilih kasih. Setiap pegawai yang bersalah harus dibina sehingga mereka tidak merasa dihukum dan dapat menerima sanksi yang dilakukan secara wajar.

7. Fleksibel

Tindakan disipliner ditetapkan apabila seluruh informasi tentang pegawai telah di analisa dan dipertimbangkan. Hal yang menjadi pertimbangan antara lain adalah tingkat kesalahannya, prestasi pekerjaan yang lalu, tingkat kemampuannya dan pengaruhnya terhadap organisasi.

8. Mengandung Nasihat

Jelaskan secara bijaksana bahwa pelanggaran yang dilakukan tidak dapat diterima. File pegawai yang berisi catatan khusus dapat digunakan sebagai acuan, sehingga mereka dapat memahami kesalahannya.

9. Tindakan Konstruktif

Pimpinan harus yakin bahwa bawahan telah memahami perilakunya bertentangan dengan tujuan organisasi dan jelaskan kembali pentingnya peraturan untuk staf maupun organisasi. Upayakan agar staf dapat merubah perilakunya sehingga tindakan indisipliner tidak terulang lagi.

10. Follow Up (Evaluasi)

Pimpinan harus secara cermat mengawasi dan menetap-

kan apakah perilaku bawahan sudah berubah. Apabila perilaku bawahan tidak berubah, pimpinan harus melihat kembali penyebabnya dan mengevaluasi kembali batasan akhir tindakan indisipliner.

C. KONSEP KEDISIPLINAN

Konsep disiplin terbagai menjadi 2 (dua) bagian yaitu :

1. Disiplin Berdasarkan Tradisi

Disiplin merupakan cara kuno yaitu cara yang terdiri dari pendaftaran pelanggaran dan catatan dari hukuman terhadap setiap pelanggaran. Disiplin ini dilaksanakan secara kaku dan tegas tanpa kompromi dan cenderung penegakan disiplin secara otoriter. Tindakan disiplin ini diterapkan oleh atasan kepada bawahan dan tidak perna sebaliknya, (suatu tindakan yang sepihak). Hal ini disebabkan pemahaman kurang efektif yang dianut oleh pemimpin perusahaan, yang menganggap karyawan adalah bawahannya untuk menuruti dan mematuhi segala keputusan yang ada tanpa perna karyawan diajak berunding untuk diminta pendapatnya apakah mereka merasa keberatan atau tidak, sedangkan atasan mempunyai kebebasan untuk berbuat apa saja tanpa terikat oleh sebuah perusahaan.

Pada konsep ini dsiplin dianggap sebagai suatu hukuman untuk tindakan yang dianggap terlarang atau melanggar aturan-aturan dan beratnya hukuman harus sebanding dengan besarnya pelanggaran tanpa adanya suatu tawar-menawar yang disebabkan oleh kondisi yang berbeda atau kondisi yang diluar kemampuannya. Jadi disiplin menurut konsep tradisi ini dipahami sebagai suatu batasan atas kesalahan yang diperbuatnya atau lebih tepatnya disiplin adalah suatu sanksi bukan suatu tindakan yang seharusnya dilakukan. Adapun tujuan dari hukuman adalah agar orang yang melakukan kesalahan atau pelanggaran merasa takut dan berjanji untuk tidak melakukan kesalahan yang

telah dilakukan karyawan tersebut.

2. Disiplin Berdasarkan Sasaran

Disiplin berdasarkan sasaran ini dianggap sebagai lawan dari disiplin tradisi bila dilihat dari tujuannya. Disiplin dianggap secara sah atau berlaku apabila dapat diterima secara sukarela oleh semua kompenen didalam organisasi tersebut, apabila tidak dapat diterima maka secara otomatis disiplin tersebut tidak sah untuk diterapkan dalam organisasi. Fungsi dari disiplin ini adalah sebagai suatu fungsi pembentukan tingkah laku sebagai hukuman. Masa lampau dipandang sebagai suatu yang sangat berharga, sesuatu yang dianggap memberi pengalaman dan berguna dalam merumuskan dan merubah tingkah laku, tetapi tidak merupakan penuntut yang pasti benar dalam menentukan benar atau salah, karena disini berbagai kemungkinan dapat saja terjadi diluar jangkauan kemampuan manusia sehingga apabila hal itu terjadi, maka disiplin tidak akan mampu menangani dan menjawab itu semua.

D. TUJUAN DISIPLIN KERJA

Disiplin kerja sebenarnya di maksudkan untuk memenuhi tujuan-tujuan dari disiplin kerja itu sendiri sehingga pelaksanaan kerja menjadi lebih efektif dan efisien. Pada dasarnya disiplin kerja bertujuan untuk menciptakan suatu kondisi yang teratur, tertib, dan pelaksanaan pekerjaan dapat terlaksana sesuai dengan rencana sebelumnya.

Disiplin kerja yang di lakukan secara terus-menerut oleh manajemen di maksudkan agar para pegawai memiliki motivasi untuk mendisiplinkan diri, bukan karena adanya sanksi tetapi timbul dari dalam dirinya sendiri. Sementara Reza Aryanto dalam Republika (2003: 32) yang di kutip dari Rusmiati Ernawati (2003: 32) mengemukakan tujuan di laksanakannya disiplin kerja, sebagai

berikut :

a. Pembentukan sikap kedali diri yang Positif. Sebuah organisasi sangat mengharpakan para pegawainya memiliki sikap kendali yang positif, sehingga ia akan berusaha untuk mendisiplinkan dirinya sendiri tanpa harus ada aturan yang akan memaksanya dan ia pun akan memiliki kesadaran untuk menghasilkan produk yang berkualitas tanpa perlu banyak di atur oleh atasanya.
b. Pengendalian kerja. Agar pekerjaan yang di lakukan oleh para pegawai berjalan efektif dan sesuai dengan tujuan daro organisasi, maka di lakukan pengendalian kerja dalam bentuk standar dan tata tertib yang di berikan oleh organisasi.
c. Perbaikan sikap. Perubahan sikap dapat di lakukan dengan memberikan orentasi, pelatihan, pemberlakuan sanksi dan tindakan-tindakan lain yang di perlukan pegawai.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, maka disiplin kerja bertujuan untuk memperbaiki efektivitas dan mewujudkan kemampuan kerja pegawai dalam nrangka mencapai sasaran yang telah di tetapkkan oleh organisasi.

E. FUNGSI DISIPLIN KERJA

Disiplin kerja sangat di butuhkan oleh setiap pegawai. Disiplin menjadi prasyarat bagi pembentukan sikap, perilaku, dan tata kehidupan berdisiplin yang akan membuat para pegawai mendapat kemudahan dalam bekerja. Dengan begitu akan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendukung usaha pencapaian tujuan.

Pendapat tersebut di pertegas oleh pernyataan Tulus Tu'u (2004: 38) yang mengemukakan beberapa fungsi disiplin, antara lain :

a. Menata kehidupan bersama
b. Membangaun kepribadian

c. Melatih kepribadian
d. Hukuman
e. Menciptakan lingkungan kondusif.

Disiplin berfungsi mengatur kehidupan bersama, dalam suatu kelompok tertentu atau dalam masyarakat. Dengan begitu, hubungan yang terjalin antara individu satu dengan lainnya menjadi lebih baik dan lancar.

Disiplin juga dapat membangun kepribadian seorang pegawai. Lingkungan yang memiliki disiplin yang baik, sangat berpengaruh terhadap kepribadian seseorang. Lingkungan organisasi yang memiliki keadaan yang tenang, tertib dan tenteram, sangat berperan dalam membanguan kepribadian yang baik.

Disiplin merupakan sarana untuk melatih kepribadian pegawai agar senantiasa menunjukan kinerja yan baik. Sikap, perilaku, dan pola kehidupan yang baik dan berdisiplin tidak terbentuk melalui satu proses yang membutuhkan waktu yang lama. Salah satu proses untuk membentuk kepribadian tersebut di lakukan melalui proses latihan. Latihan tersebut di laksanakan bersama antar pegawai, pimpinan dan seluruh personil yang ada dalam organisasi tersebut.

Disiplin dapat berfungsi sebagai pemaksaan kepada seseorang untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku di lingkuangan tersebut. Dengan pemaksaan pembiasaan, dan latihan disiplin seperti itu dapat menyadarkan bahwa disiplin itu penting. Pada awalnya mungkin disiplin dapat di lakukan kerana pemaksaan, namun karena adanya pembiasaan dan proses latihan yang terus-menerus maka disiplin di lakukan atas kesadaran dari dalam diri sendiri dan di rasakan sebagai kebutuhan dan kebiasaan. Di harapkan untuk di kemudian hari, disiplin ini meningkat menjadi kebiasaan berpikir baik, positif, bermakna, dan memandang jauh ke depan. Disiplin bukan hanya soal mengikuti dan menaati peraturan, melainkan sudah meningkat menjadi disiplin berpikir yang

mengatur dan mempengaruhi seluruh aspek kehidupannya.

Disiplin yang di sertai ancaman sanksi atau hukuman sangat penting karena dapat memberikan dorongan kekuatan untuk mentaati dan mematuhinya. Tanpa ancaman sanksi atau hukuman, dorongan ketaatan dan kepatuhan dapat menjadi lemah serta motivasi untuk mengikuti aturan yang berlaku menjadi berkurang.

Maka dari itu fungsi disiplin kerjan adalah sebagai pembentukan sikap, perilaku, dan tata kehidupan berdisiplin di dalam lingkungan di tempat seseorang itu berada, termasuk lingkungan kerja sehingga tercipta suasana tertib dan teratur dalam pelaksanaan pekerjaan.

Menurut pendapat T. Hani Handoko (1994: 208) Disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasi. Dari pendapat beberapa ahli dapat di simpulkan disiplin kerja adalah suatu usaha dari manajemen organisasi perusahaan untuk menerapkan atau menjalankan peraturan ataupun ketentuan yang harus di patuhi oleh setiap karyawan tanpa terkecuali.

F. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEDISIPLINAN

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi tegak tidaknya suatu disiplin kerja dalam suatu perusahaan. Menurut Gouzali Saydan (1996:202), faktor-faktor tersebut antara lain :

a. Besar kecilnya pemberian kompensasi.
b. Ada tidaknya pengawasan pimpinan.
c. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.
d. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat di jadikan pegangan.
e. Keberatan pimpinan dalam mengambil tindakan.
f. Tidak adanya perhatian kepada pada karyawan.
g. Di bciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

G. HAL-HAL YANG MENUNJANG KEDISIPLINAN

Menurut Alex S. Nitisemito (1984: 119-123) ada beberapa hal yang dapat menunjang keberhasilan dalam pendisiplinan karyawan yaitu:

a. *Ancaman*

Dalam rangka menegakkan kedisiplinan kadang kala perlu adanya ancaman meskipun ancaman yang diberikan tidak bertujuan untuk menghukum, tetapi lebih bertujuanuntuk mendidik supaya bertingkah laku sesuai dengan yangkita harapkan.

b. *Kesejahteraan*

Untuk menegakkan kedisiplinan maka tidak cukup dengan ancaman saja, tetapi perlu kesejahteraan yang cukup yaitu besarnya upah yang mereka terima, sehingga minimal mereka dapat hidup secara layak.

c. *Ketegasan*

Jangan sampai kita membiarkan suatu pelanggaran yang kita ketahui tanpa tindakan atau membiarkan pelanggaran tersebut berlarut-larut tanpa tindakan yang tegas.

d. *Partisipas*

Dengan jalan memasukkan unsur partisipasi maka para karyawan akan merasa bahwa peraturan tentang ancaman hukuman adalah hasil persetujuan bersama.

e. *Tujuan dan Kemampuan*

Agar kedisiplinan dapat dilaksanakan dalam praktek, maka kedisiplinan hendaknya dapat menunjang tujuan perusahaan serta sesuai dengan kemampuan dari karyawan.

f. *Keteladanan Pimpinan*

Mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam menegakkan kedisiplinan sehingga keteladanan pimpinan harus diperhatikan.

H. CARA MENEGAKKAN DISIPLIN KERJA

Salah satu tugas yang paling sulit bagi seorang atasan adalah bagaimana menegakkan disiplin kerja secara tepat. Jika karyawan melanggar aturan tata tertib, seperti terlalu sering terlambat atau membolos kerja, berkelahi, tidak jujur atau bertingkah laku lain yang dapat merusak kelancaran kerja suatu bagian, atasan harus turun tangan. Kesalahan semacam itu harus dihukum dan atasan harus mengusahakan agar tingkah laku seperti itu tidak terulang.

Ada beberapa cara menegakkan disiplin kerja dalam suatu perusahaan :

a. *Disiplin Harus Ditegakkan Seketika*
   Hukuman harus dijatuhkan sesegera mungkin setelah terjadi pelanggaran Jangan sampai terlambat, karena jika terlambat akan kurang efektif.
b. *Disiplin Harus Didahului Peringatan Dini*
   Dengan peringatan dini dimaksudkan bahwa semua karyawan hams benar-benar tahu secara pasti tindakan-tindakan mana yang dibenarkan dan mana yang tidak.
c. *Disiplin Harus Konsisten*
   Konsisten artinya seluruh karyawan yang melakukan pelanggaran akan diganjar hukuman yang sama. Jangan sampai terjadi pengecualian, mungkin karena alasan masa kerja telah lama, punya keterampilan yang tinggi atau karena mempunyai hubungan dengan atasan itu sendiri.
d. *Disiplin Harus Impersonal*
   Seorang atasan sebaiknya jangan menegakkan disiplin dengan perasaan marah atau emosi. Jika ada perasaan semacam ini ada baiknya atasan menunggu beberapa menit agar rasa marah dan emosinya reda sebelum mendisiplinkan karyawan tersebut. Pada akhir pembicaraan sebaiknya diberikan suatu pengarahan yang positif guna memperkuat jalinanhubungan antara karyawan dan atasan.

e. *Disiplin Harus Setimpal*

Hukuman itu setimpal artinya bahwa hukuman itu layak dan sesuai dengan tindak pelanggaran yang dilakukan. Tidak terlalu ringan dan juga tidak terlalu berat. Jika hukuman terlalu ringan, hukuman itu akan dianggap sepele oleh pelaku pelanggaran dan jika terlalu berat mungkin akan menimbulkan kegelisahan dan menurunkan prestasi.

I. TIPE-TIPE DISIPLIN KERJA

Pendisiplinan pegawai merupakan suatu bentuk pelatihan yang memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap, dan perilaku pegawai sehingga pegawai tersebut secara sukarela bekerja secara kooperatif dengan pegawai lainnya. Tindakan disiplin suatu organisasi merupakan wujud dari pembinaan disiplin kerja. Tindakan pendisiplinan merupakan upaya untuk menghindari terjadinya pelanggaran-pelanggaran.

Menurut pendapat T.Hani Handoko (1994: 208) Disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar- standar organisasional. Dari pendapat beberapa ahli dapat disimpulkan disiplin kerja adalah suatu usaha dari manajemen organisasi perusahaan untuk menerapkan atau menjalankan peraturan ataupun ketentuan yang harus dipatuhi oleh setiap karyawan tanpa terkecuali.

T. Hani Handoko membagi 3 disiplin kerja(1994:208) yaitu:

a. Displin Preventif yaitu: kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan dapat dicegah.
b. Disiplin Korektif yaitu: kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan yang mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif sering berupa suatu bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplin.

c. Disiplin Progresif yaitu: kegiatan memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang. Tujuan dari disiplin progresifini agar karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan korektif sebelum mendapat hukuman yang lebih serius.

Berikut ini adalah tipe-tipe disiplin kerja menurut Veitzal Rivai dalam bukunya Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan (2005: 444):

a. Disiplin retributif adalah berusaha menghukum orang yang berbuat salah
b. Disiplin korektif adalah berusaha membantu karyawan mengkoreksi perilakunya yang tidak tepat.
c. Perspektif hak-hak individu adalah berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
d. Perspektif utilitarian adalah berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

Sedangkan menurut Anwar Prabu (2000:129-130) membagi tipe-tipe disiplin kerja menjadi dua jenis, yaitu:

a. Disiplin Preventif adalah suatu upaya yang menggerakan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peratuan-peraturan perusahaan.
b. Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakan pegawai dalam menyatukan suatu perusahaan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan-peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberi sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara

peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

J. HAMBATAN DISIPLIN KERJA

Selain faktor-faktor yang berpengaruh terhadap pembentukan disiplin kerja, terdapat pula faktor-faktor yang menghambat terbentuknya disiplin kerja dalam diri seseorang, faktor penghambat tersebut berasal dari dalam diri pegawai itu sendiri maupun dari lingkungan sekitarnya.

Menurut Dolet Unaradjan (2003:30:32) faktor-faktor penghambat disiplin di antaranya :

1. Masyarakat yang menekankan ketaatan yang utuh dan loyalitas penuh kepada atasan atau pimpinan.
2. Masyarakat yang selalu terbuka dan bersikap permisif.
3. Keadaan fisik atau biologis yang tidakk sehat.
4. Keadaan psikis atau mental yang tidak sehat.
5. Sikap perfeksionis.
6. Perasaan rendah diri atau inferior.
7. Perasaan takut dan kuatir.
8. Perasaan tidak mampu.
9. Kecemasan.
10. Suara hati dan rasa bersalah yang keliru.
11. Kelekatan-kelekatan yang tidak teratur.

Dengan demikian faktor-faktor penghambat disiplin kerja berasal dari lingkungan sebagai faktor Eksternal. Yaitu: masyarakat yang menekankan ketaatan yang utuh dan loyalitas penuh kepada atasan atau pimpinan dan masyarakat yang terlalu terbuka dan bersikap permisif. Sedangkan faktor-faktor yang berasal dari dalam diri seseorangg, seperti: keadaan fisik dan psikis yang tidak sehat, sikap perfeksionis, perasaan rendah diri, perasaan takut dan kuatir, perasaan tidak mampu, kecemasan, suara hati dan rasa bersalah yang keliru, dan kelekatan-kelekatan yang tidak teratur.

K. PENDEKATAN DISIPLIN KERJA

Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2000:131) ada tiga macam pendekatan dalam disiplin kerja yang di laksanakan dalam suatu organisasi atau lembaga, yaitu :

1. Pendekatan Disiplin Modern

Yang di maksud dengan disiplin modern adalah mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru di luar hukuman. Pendekatan ini memiliki asumsi :

a. Disiplin modern merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik.
b. Melindungi tuduhan yang buruk untuk di teruskan pada proses hukum yang berlaku.
c. Keputusan-keputusan yang semuanya terhadap kesalah atau prasangka yang harus di perbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktanya.
d. Melakukan protes terhadap keputusan yang berat sebelah pihak terhadap kasus disiplin.

2. Pendekatan Disiplin dengan Tradisi

Yang di maksud dengan disiplin tradisi yaitu pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman. Pendekatan berasumsi :

a. Disiplin di lakukan oleh atasan kepada bawahan, dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah di putuskan.
b. Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksanaannya maupun di sesuaikan dengan tingkat pelanggarannya.
c. Penegakan hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggaran maupun kepada pegawai lainnya.
d. Peningkatan perbuatan pelanggaran di perlukan hukuman yang lebih keras.

e. Pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus di beri hukuman yang lebih berat.

3. Pendekatan Disiplin Bertujuan

Pendekatan disiplin bertujuan memiliki asumsi, bahwa :

a. Disiplin kerja harus dapat di terima dan di pahami oleh semua pegawai.
b. Disiplin bukanlah satu hukuman, tetapi merupakan pembentukan perilaku.
c. Disiplin di tujukan untuk perubahan perilaku yang lebih baik.
d. Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pendekatan disiplin kerja maupun yang di laksanakan dalam perusahaan pada intinya bertujuan untuk meningkatkan disiplin kerja para pegawai, dan memperbaiki tindakan indisipliner yang terjadi dengan cara yang efektif.

L. Hukuman Dan Disiplin

Pemberian hukuman dalam upaya penegakan disiplin itu sendiri sangat di perlukan. Agar di perlukan tersebut efektif dalam membina disiplin, hendaknya pemberian hukuman di lakukan secara bertahap, yakni di kemukakan oleh Sondang P. Siagian yang terdiri dari :

1. Peringatan lisan oleh penyelia.
2. Peringatan tertulis ketidakpuasan oleh atasan langsung.
3. Penundaan kenaikan gaji berkala.
4. Penundaan kenaikan pangkat.
5. Pembebasan dari jabatan.
6. Pemberhentian sementara.
7. Pemberhentian atas permintaan sendiri.

8. Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri.
9. Pemberhentian dengan tidak hormat.

Winardi (1989: 84) mengatakan bahwa untuk mengajukan disiplin harus terdapat sejumlah peraturan sebagai suatu pedoman dalam melaksanakan tindakan, seperti :

1. Peraturan-peraturan perusahaan yang mencakup sejumlah hukum bagi pihak yang melanggarnya.
2. Ketentuan-ketentuan yang di berikan pada pekerja tentang apa yang di harapkan dari mereka.
3. Prosedur-prosedur perusahaan " *feed back* " yang memberitahukan kepada mereka bagaimana hasil pekerjaan mereka di bandingkan dengan standar-standar yang di harapkan.
4. Penelitian objektif tentang kasus individual sebelum diadakan tindakan-tindakan penertiban.
5. Konsultasi yang di sertai penerapan-penerapan sanksi yang cepat apabila dianggap perlu.

Bedjo Siswanto (2003:293) mengemukakan bahwa secara umum sebagai pegangan manajer meskipun tidak mutlak, tingkat dan jenis sanksi disiplin kerja terdiri atas sanksi disiplin berat, sanksi disiplin sedang dan sanksi disiplin ringan.

1. Sanksi Disiplin Berat

   Misalnya :

   a). Demosi jabatan setingkat lebih rendah dari jabatan/pekerjaan yang di berikan sebelumnya.

   b). Pembebasan dari jabatan/pekerjaan untuk di jadikan sebagai tenaga kerja biasa yang memegang jabatan.

   c). Pemutusan hubungan kerja dengan hormat atas permintaan sendiri pegawai yang bersangkutan.

   d). Pemutusan hubungan kerja dengan tidak hormat sebagai pegawai dalam organisasi atau perusahaan tersebut.
2. Sanksi Disiplin Sedang

Misalnya :

a). Penundaan pemberian kompensasi yang sebelumnyatelah di rancang sebagaimana pegawai lainnya.

b). Penurunan upah sebesar satu kali upah yang biasanya di berikan, baik itu harian, mingguan, atau bulanan.

c). Penundaan program promosi bagi pegawai yang bersangkutan pada jabatan yang lebih tinggi.

3. Sanksi Disiplin Ringan

Misalnya :

a). Teguran lisan kepada pegawai yang bersangkutan.

b). Teguran tertulis.

c). Pernyataan puas secara tertulis.

Yang memiliki wewenang penuh dalam pemberian sanksi terhadap pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin kerja dalam manajemen puncak. Akan tetapi pada kenyataannya hal tersebut dapat di delegasikan kepada manajer pegawai. Top manajer maupun manajer dalam malaksanakan tugasnya selalu berpedoman pada peraturan pemerintah maupun undang-undang ketenaga kerjaan.

***

BAB 8

PRODUKTIVITAS KERJA

A. PENGERTIAN PRODUKTIVITAS KERJA

Manajemen Sumber Daya Manusia. Produktivitas merupakan nisbah atau rasio antara hasil kegiatan (*output*, keluaran) dan segala pengorbanan (biaya) untuk mewujudkan hasil tersebut (input, masukan) (Kussriyanto, 1984: 1). Input bisa mencakup biaya produksi (*production cost*) dan biaya peralatan (*equipment cost*). Sedangkan output bisa terdiri dari penjualan (*sales*), earnings (pendapatan), market share, dan kerusakan (*defects*) (Gomes, 1995: 157).

Produktivitas tenaga kerja adalah salah satu ukuran perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sumber daya manusia merupakan elemen yang paling strategik dalam organisasi, harus diakui

dan diterima oleh manajemen. Peningkatan produktivitas kerja hanya mungkin dilakukan oleh manusia (Siagian, 2002: 2). Oleh karena itu tenaga kerja merupakan faktor penting dalam mengukur produktivitas. Hal ini disebabkan oleh dua hal, antara lain; *pertama,* karena besarnya biaya yang dikorbankan untuk tenaga kerja sebagai bagian dari biaya yang terbesar untuk pengadaan produk atau jasa; kedua, karena masukan pada faktor-faktor lain seperti modal (Kussriyanto, 1993: 1).

Menurut Anoraga dan Suyati, (1995: 119-121) produktivitas mengandung pengertian yang berkenaan dengan konsep ekonomis, filosofis dan sistem. Sebagai konsep ekonomis, produktivitas berkenaan dengan usaha atau kegiatan manusia untuk menghasilkan barang atau jasa yang berguna untuk pemenuhan kebutuhan manusia dan masyarakat pada umumnya. Sebagai konsep filosofis, produktivitas mengandung pandangan hidup dan sikap mental yang selalu berusaha untuk meningkatkan mutu kehidupan dimana keadaan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan mutu kehidupan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Hal inilah yang memberi dorongan untuk berusaha dan mengembangkan diri. Sedangkan konsep sistem, memberikan pedoman pemikiran bahwa pencapaian suatu tujuan harus ada kerja sama atau keterpaduan dari unsur-unsur yang relevan sebagai sistem.

Dapat dikatakan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara hasil dari suatu pekerjaan karyawan dengan pengorbanan yang telah dikeluarkan. Hal ini sesuai dengan pendapat Sondang P. Siagian bahwa produktivitas adalah kemampuan memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan output yang optimal bahkan kalau mungkin yang maksimal.

Banyak hasil penelitian yang memperlihatkan bahwa produktivitas sangat dipengaruhi oleh faktor: *knowledge, skills, abilities, attitudes,* dan *behaviours* dari para pekerja yang ada di dalam or-

ganisasi sehingga banyak program perbaikan produktivitas meletakkan hal-hal tersebut sebagai asumsi-asumsi dasarnya (Gomes, 1995: 160).

Pengertian lain dari produktivitas adalah suatu konsep universal yang menciptakan lebih banyak barang dan jasa bagi kehidupan manusia, dengan menggunakan sumber daya yang serba terbatas (Tarwaka, Bakri, dan Sudiajeng, 2004: 137).

Menurut Manuaba (1992) peningkatan produktivitas dapat dicapai dengan menekan sekecil-kecilnya segala macam biaya termasuk dalam memanfaatkan sumber daya manusia *(do the right thing)* dan meningkatkan keluaran sebesar-besarnya *(do the thing right)*. Dengan kata lain bahwa produktivitas merupakan pencerminan dari tingkat efisiensi dan efektivitas kerja secara total (Tarwaka, Bakri, dan Sudiajeng, 2004: 138).

Menurut Sinungan, (2003: 12), secara umum produktivitas diartikan sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik (barang-barang atau jasa) dengan masuknya yang sebenarnya. Produktivitas juga diartikan sebagai tingkatan efisiensi dalam memproduksi barang-barang atau jasa-jasa. Produktivitas juga diartikan sebagai:

a. Perbandingan ukuran harga bagi masukan dan hasil
b. Perbedaan antara kumpulan jumlah pengeluaran dan masukan yang dinyatakan dalam satuan-satuan (unit) umum.
c. Ukuran produktivitas yang paling terkenal berkaitan dengan tenaga kerja yang dapat dihitung dengan membagi pengeluaran oleh jumlah yang digunakan atau jam-jam kerja orang.

B. KONSEP PRODUKTIVITAS

Peningkatan produktivitas dan efisiensi merupakan sumber pertumbuhan utama untuk mewujudkan pembangunan yang berkelanjutan. Sebaliknya, pertumbuhan yang tinggi dan berkelanjutan juga merupakan unsur penting dalam menjaga kesinambu-

ngan peningkatan produktivitas jangka panjang.

Dengan demikian, pertumbuhan dan produktivitas bukan dua hal yang terpisah atau memiliki hubungan satu arah, melainkan keduanya adalah saling tergantung dengan pola hubungan yang dinamis, tidak mekanistik, non linear dan kompleks. Secara makro, sumber pertumbuhan dapat dikelompokkan kedalam unsur berikut:.

Pertama, peningkatan stok modal sebagai hasil akumulasi dari proses pembangunan yang terus berlangsung. Proses akumulasi ini merupakan hasil dari proses investasi. *Kedua,* peningkatan jumlah tenaga kerja juga memberikan kontribusi terhadap pertum-buhan ekonomi.

Ketiga, peningkatan produktivitas merupakan sumber pertumbuhan yang bukan disebabkan oleh peningkatan penggunaan jumlah dari input atau sumber daya, melainkan disebabkan oleh peningkatan kualitasnya. Dengan jumlah tenaga kerja dan modal yang sama, pertumbuhan output akan meningkat lebih cepat apabila kualitas dari kedua sumber daya tersebut meningkat. Walaupun secara teoritis faktor produksi dapat dirinci, pengukuran kontribusinya terhadap output dari suatu proses produksi sering dihadapkan pada berbagai kesulitan.

Disamping itu, kedudukan manusia, baik sebagai tenaga kerja kasar maupun sebagai manajer, dari suatu aktivitas produksi tentunya juga tidak sama dengan mesin atau alat produksi lainnya. Seperti diketahui bahwa output dari setiap aktivitas ekonomi tergantung pada manusia yang melaksanakan aktivitas tersebut, maka sumber daya manusia merupakan sumber daya utama dalam pembangunan. Sejalan dengan fenomena ini, konsep produktivitas yang dimaksud adalah produktivitas tenaga kerja.

Tentu saja, produktivitas tenaga kerja ini dipengaruhi, dikondisikan atau bahkan ditentukan oleh ketersediaan faktor produksi komplementernya seperti alat dan mesin. Namun demikian kon-

sep produktivitas adalah mengacu pada konsep produktivitas sumber daya manusia. Secara umum konsep produktivitas adalah suatu perbandingan antara keluaran (*out put*) dan masukan (*input*) persatuan waktu.

Produktivitas dapat dikatakan meningkat apabila: 1). Jumlah produksi/keluaran meningkat dengan jumlah masukan/sumber daya yang sama. 2). Jumlah produksi/keluaran sama atau meningkat dengan jumlah masukan/sumber daya lebih kecil dan,3. Produksi/keluaran meningkat diperoleh dengan penambahan sumber daya yang relatif kecil (soeripto, 1989; Chew, 1991 dan pheasant, 1991).

C. PENGUKURAN PRODUKTIVITAS TENAGA KERJA

Pengukuran produktivitas tenaga kerja menurut system pemasukan fisik perorangan atau per jam kerja orang diterima secara luas, namun dari sudut pandangan atau pengawasan harian, pengukuran-pengukuran tersebut pada umumnya tidak memuaskan, dikarenakan adanya variasi dalam jumlah yang diperlukan untuk memproduksi satu unit produk yang berbeda. Oleh karena itu, digunakan metode pengukuran waktu tenaga kerja (jam, hari atau tahun). Pengeluaran diubah ke dalam unit-unit pekerja yang biasanya diartikan sebagai jumlah kerja yang dapat dilakukan dalam satu jam oleh pekerja yang terpercaya yang bekerja menurut pelaksanaan standar.

Karena hasil maupun masukan dapat dinyatakan dalam waktu, produktivitas tenaga kerja dapat dinyatakan sebagai suatu indeks yang sangat sederhana = Hasil dalam jam-jam yang standar: Masukan dalam jam-jam waktu.

Untuk mengukur suatu produktivitas perusahaan dapatlah digunakan dua jenis ukuran jam kerja manusia, yakni jam-jam kerja yang harus dibayar dan jam-jam kerja yang dipergunakan untuk bekerja. Jam kerja yang harus dibayar meliputi semua jam-jam

kerja yang harus dibayar, ditambah jam-jam yang tidak digunakan untuk bekerja namun harus dibayar, liburan, cuti, libur karena sakit, tugas luar dan sisa lainnya. Jadi bagi keperluan pengukuran umum produktivitas tenaga kerja kita memiliki unit-unit yang diperlukan, yakni: kuantitas hasil dan kuantitas penggunaan masukan tenaga kerja (Sinungan, 2003: 24-25).

Menurut Wignjosoebroto, (2000: 25) produktivitas secara umum akan dapat diformulasikan sebagai berikut: Produktivitas = *Output/input* (measurable) + input (*invisible*). Invisible input meliputi tingkat pengetahuan, kemampuan teknis, metodologi kerja dan pengaturan organisasi, dan motivasi kerja.

Untuk mengukur produktivitas kerja dari tenaga kerja manusia, operator mesin, misalnya, maka formulasi berikut bisa dipakai untuk maksud ini, yaitu: Produktivitas = total keluaran yang dihasilkan

Tenaga Kerja jumlah tenaga kerja yang dipekerjakan Di sini produktivitas dari tenaga kerja ditunjukkan sebagai rasio dari jumlah keluaran yang dihasilkan per total tenaga kerja yang jam manusia (man-hours), yaitu jam kerja yang dipakai untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Tenaga kerja yang dipekerjakan dapat terdiri dari tenaga kerja langsung ataupun tidak langsung, akan tetapi biasanya meliputi keduanya.

Secara umum, produktivitas diartikan sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik dengan masukan yang sebenarnya (ILO, 1979). Greenberg yang dikutip oleh Sinungan (1985) mengartikan produktivitas sebagai perbandingan antara totalitas pengeluaran pada waktu tertentu dibagi totalitas masukan selama periode tersebut.

Produktivitas kerja merupakan suatu konsep yang menunjukkan adanya kaitan output dengan input yang dibutuhkan seorang tenaga kerja untuk menghasilkan produk. Pengukuran produktivitas dilakukan dengan melihat jumlah output yang dihasil-

kan oleh setiap pegawai selama sebulan. Seorang pegawai dapat dikatakan produktiv apabila ia mampu menghasilkan jumlah produk yang lebih banyak dibandingkan dengan pegawai lain dalam waktu yang sama (J. Ravianto, 1986).

Dapat dikatakan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara hasil dari suatu pekerjaan karyawan dengan pengorbanan yang telah dikeluarkan. Hal ini sesuai dengan pendapat Sondang P. Siagian bahwa produktivitas adalah kemampuan memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan output yang optimal bahkan kalau mungkin yang maksimal. Menurut Komarudin, produktivitas pada hakekatnya meliputi sikap yang senantiasa mempunyai pandangan bahwa metode kerja hari ini harus lebih baik dari metode kerja kemarin dan hasil yang dapat diraih esok harus lebih banyak atau lebih bermutu daripada hasil yang diraih hari ini (Komarudin, 1992: 56).

Secara sederhana produktivitas dapat diartikan sebagai perbandingan antar *output* (keluaran) dengan input (masukan). Menurut J. Raviyanto, dkk (1988) yang mengutip Lembaga Produktivitas Norwegia bahwa produktivitas adalah hubungan di antara jumlah produk yang diproduksi dan jumlah sumber daya yang diperlukan untuk memperoduksi produk tersebut. Atau dengan rumusan yang lebih umum yaitu rasio antara kepuasan kebutuhan dengan pengorbanan yang diberikan.

Sedangkan menurut Rome Conference Productivity Agency Tahun 1958 menyebutkan bahwa:

a. Produktivtas adalah derajat efesiensi dan efektivitas dari penggunaan elemen produksi
b. Diatas semua, produktivitas merupakan sikap mental, sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada.

Suatu keyakinan bahwa seseorang dapat melakukan pekerja-

an lebih baik dari hari ini dari pada hari kemarin dan hari esok lebih baik dari pada hari ini. Selanjutnya produktivitas adalah sikap mementingkan usaha yang terus menerus untuk menyesuaiakan efektivitas ekonomi terhadap kondisi yang berubah. Sikap mental untuk menerapkan teori-teori serta metode-metode baru dan kepercayaan yang teguh akan kemajuan manusia.

Disamping adanya pengertian produktivitas di atas, dari dalam negeri juga telah merumuskan pengertian produktivitas tersebut, seperti yang dirumuskan oleh Dewan Produktivitas Republik Indonesia Tahun 1983 yaitu :

a. Produktivitas mengandung pengertian sikap yang selalu mempunyai pandangan bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini.
b. Secara umum produktivitas mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dapat dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan.
c. Peningkatan produktivitas dapat dilihat dalam tiga bentuk :
    - Jumlah produksi meningkat dengan menggunakan sumber daya yang sama.
    - Jumlah produksi yang sama atau meningkat dicapai dengan menggunakan sumber daya yang lebih sedikit.
    - Jumlah produksi yang jauh lebih besar diperoleh dengan pertambahan sumber daya yang relatif lebih kecil
d. Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peranan utama dalam proses peningkatakan produktivitas, karena alat produksi dan teknologi pada hakekatnya merupakan hasil karya manusia.
e. Produktivitas tenaga kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor-faktor lainnya seperti :
    - Pendidikan

- Keterampilan
- Disiplin
- Sikap dan etika kerja
- Motivasi
- Teknologi
- Gizi dan kesehatan
- Tingkat penghasilan
- Jaminan sosial
- Lingkungan dan iklim kerja
- Hubungan Industrial Pancasila
- Sarana produksi

f. Peningkatan produktivitas tenaga kerja merupakan pembaharuan pandangan hidup dan kultural dengan sikap mental memuliakan kerja serta perluasan upaya meningkatkan mutu kehidupan masyarakat.

D. METODE-METODE POKOK PENGUKURAN PRODUKTIVITAS

Secara umum pengukuran produktivitas berarti perbandingan yang dapat dibedakan dalam tiga jenis yang sangat berbeda:

1. Perbandingan-perbandingan antara pelaksanaan sekarang dengan pelaksanaan secara historis yang tidak menunjukkan apakah pelaksanaan sekarang ini memuaskan, namun hanya mengetengahkan apakah meningkat atau berkurang serta tingkatannya.

2. Perbandingan pelakasanaan antara satu unit (perorangan tugas, seksi, proses) dengan lainnya. Pengukuran seperti itu menunjukkan pencapaian relatif.

3. Perbandingan pelaksanaan sekarang dengan targetnya, dan inilah yang terbaik sebagai memusatkan perhatian pada sasaran/tujuan.

Untuk menyusun perbandingan-perbandingan ini perlulah mempertimbangkan tingkatan daftar susunan dan perbandingan

pengukuran produktivitas. Paling sedikit ada 2 jenis tingkat perbandingan yang berbeda, yakni produktivitas total dan produktivitas parsial.

1. ***Produktivitas Total*** adalah perbandingan antara total keluaran (output) dengan total masukan (input) persatuan waktu. Dalam penghitungan produktivitas total semua faktor masukan (tenaga kerja, kapital, bahan, energi) tehadap total keluaran harus diperhitungkan.

$$\text{Prouktivitas Total} = \frac{\text{HASIL TOTAL KELUARAN (OUTPUT)}}{\text{hASIL MASUKAN TOTAL (INPUT)}}$$

2. ***Produktivitas Parsial*** adalah perbandingan dari keluaran dengan satu jenis ***masukan*** atau input persatuan waktu, seperti upah tenaga kerja, kapital, bahan, energi, beban kerja, dll.

$$\text{Prouktivitas Parsial} = \frac{\text{HASIL TOOTAL KELUARAN PER UNIT JENIS OUTPUT}}{\text{HASIL INPUT MASUKAN PER UNIT JENIS INPTUT}}$$

E. PENINGKATAN PRODUKTIVITAS KERJA

Sebuah perusahaan atau sistem produksi lainnya menerapkan kombinasi kebijakan, rencana sumber-sumber dan metodenya dalam memenuhi kebutuhan dan tujuan khususnya. Kombinasi-kombinasi kebijakan ini dituangkan melalui dan dengan bentuan faktor-faktor produktivitas internal dan eksternal. Pada tingkat perusahaan, faktor-faktor tersebut hampir seluruhnya direflesikan dalam sumber pokok, yakni manusia dan bahan-bahan atau melalui :

- Tenaga kerja
- Manajemen dan organisasi
- Modal pokok, bahan mentah

Contoh: Pengaruh faktor-faktor seperti pendidikan dan lati-

han terlihat pada keahlian dan sikap pekerja. Kemajuan teknologi dan litbang jika direalisasikan pada tingkat perusahaan hanyalah melalui tenaga kerja trampil, perlengkapan serta manajemen yang lebih baik, dengan kata lain melalui sumber-sumber manusia dan material. Faktor-faktor lingkungan seperti siklus perdagangan, ekonomi skala serta kondisi melalui tenaga kerja (pekerja lapangan dan pekerja kantor tata usaha maupun manajemennya) dan modal.

Jadi peningkatan produktivitas terutama berkaitan dengan tiga jenis sumber:

- Modal (Perlengkapan, material, energi, tanah dan bangunan)
- Tenaga kerja.
- Manjemen dan organisasi.

1. Perlengkapan, Material, Dan Tenaga/Energi

Sebuah perbandingan dari hasil perjam kerja manusia melalui waktu dipengaruhi oleh volume, variasi dan hasil tahunan modal tetap. Kualitas, unsur peralatan serta tingkat keseragamannya seringkali berat timbangannya dalam mengukur produktivitas organisasi. Pada umumnya metode-metode perintah kerja untuk penggunaan yang lebih baik dari peralatan, dapat disarankan:

- ❖ Pemilihan daya guna peralatan yang cocok.
- ❖ Penjadwalan daya guna mesin.
- ❖ Pengaturan pelayanan dan perawatan mesin.
- ❖ Melatih dan memberikan pelajaran pada pekerja operasional.

Faktor pertumbuhan produktivitas yang sangat penting adalah material dan tenaga. Penggunaan bahan baku yang terbuang rata-rata mencapai sekitar 40% dari biaya produksi nasional secara keseluruhan, jika kita mempertimbangkan tenaga maupun bahan baku, maka gambaran ini meningkat dalam jum-

lah yang besar.

Latihan operator yang sedikit, penataan yang kurang baik serta ruang gedung yang tidak cukup, dapat memperburuk masalah penanganan bahan-bahan dan mengarah kepada perubahan gerak dan berakibat. Tujuan yang paling penting haruslah dengan merancang metode-metode untuk memproduksi jumlah hasil produksi yang sama dengan energi material yang sedikit serta mengganti material maupun alat-alat dengan biaya lebih rendah atau mungkin lebih memproduksi barang lebih dari jumlah bahan yang sama. Menngkatkan produtivitas juga tegantung pada pemilihan bahan-bahan maupun daya guna secara optimal. Setiap material mempunyai harga dan kualitas sendiri yang pemilihan yang tepat akan mempengruhi produkitivitas.

2. Angkatan Kerja

Salah satu area potensial tertinggi dalam peningkatan produktivitas adalah mengurangi jam kerja yang tidak efektif. Lamanya buruh bekerja, dan proporsi penempatan waktu yang produktif sangat tergantung kepada cara pengaturan, latihan, pengaturan dan motivasinya. Beberapa penyelidikan menunjukkan bahwa waktu yang produktif berkisar 25% sampai 30% sedangkan yang tidak produktif karena kejelekan manajemennya kadang-kadang mencapai 50% lebih dan sisanya disebabkan adanya pekerjaan yang sia-sia ataupun karena sikap pekerjaannya.

a. *Struktur Waktu Kerja*

Analisa dan studi yang berhati-hati terhadap semua komponen dan penggunaan waktu yang tidak efektif menyebabkan manajemen dan pengawasan mampu mengurangi sebab-sebab utama dari kerugian waktu serta membantu merencanakan teknik-teknik peningkatan produktivitas bagi kepentingan individu atau kelompok pelaksanaan.

b. ***Peningkatan Efektifitas Dari Waktu Kerja***

Masalah berikutnya adalah cara melaksanakan teknik peningkatan produktivitas menggunakan manajemen, penambahan material, perencanaan dan organisasi kerja yang lebih baik, latihan dan pendidikan, kepuasan tugas serta faktor-faktor lain yang mempengaruhi kualitas tenaga kerja maupun memanfaatkan cadangan-cadangan.

Kesempatan utama dalam meningkatkan produktivitas manusia terletak pada kemampuan individu sikap individu dalam bekerja serta manajemen maupun organisasi kerja dengan kata lain, dalam mengkaji produktivitas pekerja individual paling sedikit kita harus menjawab dari pertanyaan pokoknya: mampukah buruh bekerja lebih baik dan tertarikkah pekerja untuk bekerja lebih giat? Untuk menjawab kita harus mengecek dua kelompok syarat bagi produktivitas perorangan yang tinggi.

Yang pertama sedikitnya meliputi:

- ❖ Tingkat pendidikan dan keahlian.
- ❖ Jenis teknologi dan hasil produksi.
- ❖ Kondisi kerja.
- ❖ Kesehatan, kemampuan fisik dan mental.

Kelompok kedua mencakup:

- ❖ Sikap (terhadap tugas), teman sejawat dan pengawas).
- ❖ Keaneka ragaman tugas.
- ❖ Sistem insentif (sistem upah dan bonus).
- ❖ Kepuasan kerja keamanan kerja.
- ❖ Kepastian pekerjaan.
- ❖ Perspektif dari ambisi dan promosi.

Jadi setiap tindakan perencanaan peningkatan produktivitas individual paling sedikit mencakup tiga tahap berikut ini:

1. Mengenai faktor makro utama bagi peningkatan produkti-

vitas.

2. Mengukur pentingnya setiap faktor dan menentukan prioritasnya.
3. Merncanakan sistem tahap-tahap untuk meningkatkan kemampuan pekerja dan memperbaiki sikap mereka sebagai sumber utama produktivitas.

c. *Insentif (Perangsang)*

Yang paling penting, program peningkatan produktivitas yang berhasil itu ditandai dengan adanya andil yang luas dari keuangan dan tunjangan-tunjangan lain diseluruh organisasi. Setiap pembayaran kepada perorangan harus ditentukan oleh andilnya bagi produktivitas, sedangkan kenaikan pembayaran harus dianugerahkan teruatama berdasarkan hasil produktivitas.

Untuk menjadi seorang motivator yang efektif pemberian bonus haruslah dihubungkan secara langsung dengan tujuan pencapaian malalui cara yang sederhana mungkin, sehingga penerima segera dapat mengetahui berapa rupiah yag dia peroleh dari upayanya. Bentuk pemberian bonus yang berorientasi pada penampilan adalah proyek pemberian bonus, dimana hasil kerja yang baik segera diberi hadiah dengan bonus yang sesuai. Hal tersebut lebih aktif dibandingkan menunggu berapa bulan tanpa pemberitahuan yang nyata sampai saat pemberian bonus diakhir tahun ketika suasana “semua menrima” akan membuang semua pengaruh motivasi selama tahun berjalan.

Penghargaan serta penggunaan motivator yang tepat akan menimbulkan suasana kondutif atau berakibat kepada produktivitas yang lebih tinggi. Semua itu mencakup sistem pemberian insentif dan usaha-usaha manambah kepuasab kerja melalui sarana yang beraneka macam.

F. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PRODUKTIVITAS KERJA

Produktivitas kerja merupakan tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan untuk memenuhi keinginan konsumen. Produktivitas dimulai dari kebutuhan pelanggan dan berakhir pada persepsi pelanggan. Hal ini dapat diimplementasikan interaksi antara karyawan (pekerja) dan pelanggan yang mencakup: a) ketepatan waktu, berkaitan dengan kecepatan memberikan tanggapan terhadap keperluan-keperluan pelanggan, b) penampilan karyawan, berkaitan dengan kebersihan dan kecocokan dalam berpakaian, c) kesopanan dan tanggapan terhadap keluhan, berkaitan dengan bantuan yang diberikan dalam menyelesaikan masalah-masalah yang diajukan pelanggan (Gaspersz, 2003: 130).

Berarti produktivitas yang baik dilihat dari persepsi pelanggan bukan dari persepsi perusahaan. Persepsi pelanggan terhdap produktivitas jasa merupakan penilaian total atas kebutuhan suatu produk yang dapat berupa barang ataupun jasa. Harapan pelanggan merupakan keyakinan sebelum membeli produk yang akan dijadikan standar dalam menilai produktivitas produk tersebut. Harapan pelanggan dibentuk dari pengalaman masa lampau, dari mulut ke mulut, kebutuhan pribadi konsumen dan promosi perusahaan. Sikap merupakan orientasi yang relative berpengaruh terus-menerus dalam jangka waktu yang lama terhadap produk dan proses.

Para peneliti mengetahui bahwa ukuran persepsi konsumen atas produktivitas jasa sesuai dengan paradigma adanya perbedaan antara harapan dengan persepsi terhadap produktivitas, tetapi mereka juga beranggapan bahwa produktivitas jasa dan kepuasan merupakan konsep yang berbeda. Seseorang yang dengan sadar terlibat dalam aktivitas organisasi biasanya mempunyai latar belakang atau motivasi tertentu. Menurut Maslow seperti yang dikutip

(Supardi dan Anwar, 2004: 52) berpendapat sebagai berikut: *social need* adalah tuntutan kebutuhan akan rasa cinta dan kepuasan akan menjalani hubungan dengan orang lain, kepuasan dan perasaan memiliki serta diterima dalam suatu kelompok, rasa kekeluargaan, persahabatan, dan kasih sayang.

Menurut Hayes dan Abemathy (1980), dengan regas mengatakan sebagian besar tuduhan yang tidak adil ditunjukkan kepada para manajer yang sekarang dianggap tidak mempunyai dorongan kewiraswastaan dan wawasan teknologi yang luas (Timpe, 1999: 3). Salah satu permasalahan penting bagi pimpinan dalam suatu organisasi ialah bagaimana memberikan motivasi kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Dalam hal ini, pimpinan dihadapkan suatu persoalan bagaimana dapat menciptakan situasi agar bawahan dapat memperoleh kepuasan secara individu dengan baik dan bagaimana cara memotivasi agar mau bekerja berdasarkan keinginan dan motivasi untuk berprestasi yang tinggi.

Menurut konsep sistem organisasi yang ideal, aktivitas atau pekerjaan suatu organisasi merupakan suatu kolektivitas sehingga dalam setiap penyelesaian rangkaian pekerjaan seorang karyawan dituntut untuk bekerja sama, saling terkait dan tidak akan melepaskan diri dengan karyawan lain dalam organisasi itu. Dalam sebuah organisasi, yang menjadi perhatian utama adalah bagaimana menciptakan keharmonisan dan keserasian dalam setiap pelaksanaan kegiatan atau aktivitas kerja tersebut. Keharmonisan dan keserasian tersebut dapat tercipta jika sistem kerja dibuat rukun dan kompak sehingga tercipta iklim yang kondusif. Hal ini akan membuat para karyawan termotivasi untuk bekerja dengan optimal yang pada akhirnya tujuan organisasi dapat terwujud dengan tingkat efisien dan efektivitas yang tinggi.

Seseorang cenderung bekerja dengan penuh semangat apabila kepuasan dapat diperolehnya dari pekerjaannya dan kepuasan

kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan (Hasibuan, 2003:203). Kepuasan kerja yang tinggi atau baik akan membuat karyawan semakin loyal kepada perusahaan atau organisasi. Semakin termotivasi dalam bekerja, bekerja dengan resa tenang, dan yang lebih penting lagi kepuasan kerja yang tinggi akan memperbesar kemungkinan tercapainya produktivitas dan motivasi yang tinggi pula. Karyawan yang tidak merasa puas terhadap pekerjaannya, cenderung akan melakukan penarikan atau penghindaran diri dari situasi pekerjaan baik yang bersifat fisik maupun psikologis.

Dari uraian di atas menunjukkan adanya hubungan antara kepuasan dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. Jika membicarakan masalah produktivitas munculah situasi yang bertentangan karena belum adanya kesepakatan umum dari para ahli tentang maksud pengertian produktivitas serta kriterianya dalam mengikuti petunjuk-petunjuk produktivitas. Secara umum produktivitas diartikan atau dirumuskan sebagai perbandingan antara keluaran (*output*) dengan masukan (*input*) Hasibuan (203: 126).

Apabila produktivitas naik hanya dimungkinkan oleh adanya peningkatan efisiensi (waktu, bahan, tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi, dan adanya peningkatan keterampilan tenaga kerja. Menurut Blunchor dan Kapustin yang dikutip oleh Sinungan (1987: 9), produktivitas kadang-kadang dipandang sebagai penggunaan intensif terhadap sumber-sumber konversi seperti tenaga kerja dan mesin yang diukursecara tepat dan benar-benar menunjukkan suatu penampilan yang efisiensi.

Konsep produktivitas kerja dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu dimensi individu dan dimensi organisasian. Dimensi individu melihat produktivitas dalam kaitannya dengan karakteristik-karakteristik kepribadian individu yang muncul dalam bentuk sikap

mental dan mengandung makna keinginan dan upaya individu yang selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kehidupannya. Sedangkan dimensi keorganisasian melihat produktivitas dalam kerangka hubungan teknis antara masukan (*input*) dan keluaran (*output*). Oleh karena itu dalam pandangan ini, terjadinya peningkatan produktivitas tidak hanya dilihat dari aspek kuantitas, tetapi juga dapat dilihat dari aspek kualitas.

Kedua pengerian produktivitas tersebut mengandung cara atau metode pengukuran tertentu yang secara praktek sukar dilakukan. Kesulitan-kesulitan itu dikarenakan, pertama karakteristik-karakteristik kepribadian individu bersifat kompleks, sedangkan yang kedua disebabkan masukan-masukan sumber daya bermacam-macam dan dalam proporsi yang berbeda-beda. Produktivitas kerja sebagai salah satu orientasi manajemen dewasa ini, keberadaannya dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi terhadap produktivitas pada dasarnya dapat diklasifikasikan kedalam dua jenis, yaitu pertama faktor-faktor yang berpengaruh secara langsung, dan kedua faktor-faktor yang berpengaruh secara tidak langsung.

1. Faktor-faktor yang dapat Mempengaruhi produktivitas

Tenaga kerja atau pegawai adalah manusia yang merupakan faktor produksi yang dinamis memiliki kemampuan berpikir dan motivasi kerja, apabila pihak manajemen perusahaan mampu meningkatkan motivasi mereka, maka produktivitas kerja akan meningkat. Ada pun faktor- faktor yang mempengaruhi produktivitas yaitu:

a. Kemampuan

Adalah kecakapan yang dimiliki berdasarkan pengetahuan, lingkungan kerja yang menyenangkan akan menambah kemampuan tenaga kerja. Perencanaan tenaga kerja merupakan bagian integral dari perencanaan pembangunan. Rencana

pembangunan memuat berbagai kegiatan yang akan dilaksanakan di seluruh sektor atau sub sektor. Setiap kegiatan yang akan dilaksanakan membutuhkan tenaga kerja yang sesuai. Perencanaan tenaga kerja memuat perkiraan permintaan atau kebutuhan dan penawaran atau penyediaan tenaga kerja, serta kebijakan maupun program ketenagakerjaan yang diperlukan dalam rangka menunjang keberhasilan pelaksanaan pembangunan.

Perencanaan tenaga kerja dapat dilakukan pada tahap perusahaan, lembaga pemerintah atau unit organisasi swasta lainnya. Perencanaan tenaga kerja seperti ini disebut perencanaan tenaga kerja mikro. Pemerintah biasanya juga membuat perencanaan tenaga kerja dalam cakupan wilayah tertentu maupun secara nasional. Jenis perencanaan tenaga kerja seperti itu dikenal sebagai perencanaan tenaga kerja makro, nasional atau perencanaan tenaga kerja regional.

Sistem perencanaan tenaga kerja menunjukkan kedudukan perencanaan tenaga kerja dalam kerangka perencanaan pembangunan secara keseluruhan. Perencanaan pembangunan yang disertai dengan data-data kependudukan dan informasi pasar kerja merupakan masukan utama dalam penyusunan perencanaan tenaga kerja. Hasil perencanaan tenaga kerja adalah berupa rencana tenaga kerja.

Dalam sistem perencanaan pembangunan yang melihat perencanaan tenaga kerja sebagai bagian integral dari perencanaan pembangunan, maka proses perencanaan tenaga kerja akan melibatkan instansi. Proses perencanaan tenaga kerja itu sendiri menunjukkan langkah-langkah yang perlu ditempuh dalam pelaksanaan perencanaan tenaga kerja.

b. Sikap

Sesuatu yang menyangkut perangai tenaga kerja yang ba-

nyak dihubungkan dengan moral, semangat kerja yang akan menghasilkan kepuasaan kerja . Kepuasan kerja secara umum menyangkut sikap seseorang mengenai pekerjaannya. Karena menyangkut sikap, pengertian kepuasan kerja mencakup berbagai hal seperti kondisi dan kecenderungan perilaku seseorang. Kepuasankepuasan itu tidak tampak serta nyata, tetapi dapat diwujudkan dalam suatu hasil pekerjaan.

Salah satu masalah yang sangat penting dalam bidang psikologi industri adalah mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih produktif. Untuk itu, perlu diperhatikan agar karyawan sebagai penunjang terciptanya produktivitas kerja dalam bekerja senantiasa disertai dengan perasaan senang dan tidak terpaksa sehingga akan tercipta kepuasan kerja para karyawan. Kepuasan kerja akan berbeda pada masingmasing individu. Sangat sulit untuk mengetahui ciri-ciri kepuasan dari masing-masing individu. Namun demikian, cerminan dari kepuasan kerja itu dapat diketahui.

Untuk mengetahui tentang pengertian kepuasan kerja ada beberapa pendapat sebagaimana hasil penelitian Herzberg, bahwa faktor yang mendatangkan kepuasan adalah prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggungjawab, dan kemajuan (Armstrong, 1994: 71). Pendapat lain menyatakan kepuasan kerja (job salisfaction) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2001:193). Sedangkan Wexley dan Yulk (1977) yang disebut kepuasan kerja ialah perasaan seseorangterhadap pekerjaan.

Kepuasan kerja berhubungan erta dengan faktor sikap. Seperti dikemukakan oleh Tiffin (1964) kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan (dalam As'ad, 2003: 104). Sejalan dengan

itu, Martoyo (2000:142) kepuasan kerja (job salisfaction) adalah keadaan emosional karyawan di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Balas jasa kerja karyawan ini, baik yang berupa finansial maupun yang nonfinansial.

Kepuasan kerja merupakan persoalan umum pada setiap unit kerja, baik itu berhubungan motivasi, kesetiaan ataupun ketenangan bekerja, dan disiplin kerja. Menurut Hulin (1966) gaji merupakan faktor utama untuk mencapai kepuasan kerja. Pendapat ini tidak seluruhnya salah sebab dengan mendapatkan gaji ia akan dapat melangsungkan kehidupannya sehari-hari. Tetapi kenyataannya gaji yang tinggi tidak selalu menjadi faktor utama unluk mencapai kepuasan kerja. Kenyataan lain banyak perusahaan telah memberikan gaji yang cukup tinggi, tetapi masih banyak karyawan yang merasa tidak puas dan tidak senang dengan pekerjaannya. Gaji hanya memberikan kepuasan sementara karena kepuasan terhadap gaji sangat dipengaruhi oleh kebutuhan dan nilai orang yang bersangkutan (As'ad, 2003: 113).

Menurut Blum menyatakan faktor-faktor yang memberikan kepuasan kerja adalah: a) faktor individual, meliputi: umur, kesehatan, watak dan harapan, b) factor sosial, meliputi: hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berkreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan, c) faktor utama dalam pekerjaan, meliputi: upah, pengawasan ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju.

Selain itu, juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, kelepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil. baik

yang menyangkut pribadi maupun tugas (dalam As'ad, 2003: 114). Ahli lain, Ghiselli dan Brown mengemukakan lima faktor yang menimbulkan kepuasan (dalam As'ad, 2003: 112-113) yaitu: *pertama,* kedudukan (posisi), umumnya ada anggapan bahwa orang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan lebih puas daripada bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, perubahan tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi kepuasan kerja. *Kedua,* pangkat (golongan), pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat (golongan) sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya.

Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan merubah perilaku dan perasaan. *Ketiga,* umur dinyatakan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Umur antara 25 sampai 34 tahun dan umur 40 sampai 45 tahun adalah merupakan umur-umur yang bias menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan. *Keempat,* jaminan financial dan jaminan sosial. Masalah finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kelima, mutu pengawasan, hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting dalani arti menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari oiganisasi kerja (sense of belonging).

c. Situasi dan keadaan lingkungan

Faktor ini menyangkut fasilitas dan keadaan dimana semua karyawan dapat bekerja dengan tenang serta sistim kom-

pensasi yang ada.pertama, perbaikan terus menerus, yaitu upaya meningkatkan produktivitas kerja salah satu implementasinya ialah *pertama,* bahwa seluruh komponen harus melakukan perbaikan secara terus-menerus.

Pandangan ini bukan hanya merupakan salah satu kiat tetapi merupakan salah satu etos kerja yang penting sebagai bagian dari filsafat manajemen mutakhir. Suatu organisasi dituntut secara terus-menerus untuk melakukan perubahan-perubahan, baik secara internal maupun eksternal. Perubahan internal contohnya, yaitu: a) perubahan strategi organisasi. b) perubahan kebijakan tentang produk, c) perubahan pemanfaatan teknologi, d) perubahan dalam praktek-praktek sumber daya manusia sebagai akibat diterbitkannya perundang-undangan baru oleh pemerintah. Perubahan eksternal, meliputi: a) perubahan yang terjadi dengan lambat atau evolusioner dan bersifat acak, b) perubahan yang tinggi secara berlahan tetapi berkelompok, c) perubahan yang terjadi dengan cepat karena dampak tindakan suatu organisasi yang dominan peranannya di masyarakat, dan d) perubahan yang terjadi cepat, menyeluruh dan kontinyu.

Kedua, peningkatan mutu hasil pekerjaan. Peningkatan mutu hasil pekerjaan dilaksanakan oleh semua komponen dalam organisasi. Bagi manajemen, misalnya, perumusan strategi, penentuan kebijakan, dan proses pengambilan keputusan. Yang tidak kalah pentingnya dalam pelaksanaan kegiatan organisasi yaitu mutu laporan, mutu dokumen, mutu penyelenggaraan rapat, dan lain-lain. *Ketiga,* pemberdayaan sumber daya manusia. Memberdayakan sumber daya manusia mengandung kiat untuk: a) mengakui harkat dan martabat manusia sebagai makhluk yang mulia, mempunyai harga diri, daya nalar, memiliki kebebasan memilih, akal, perasaan, dan berbagai kebutuhan yang beraneka ragam; b) manusia mempunyai hak-

hak yang asasi dan tidak ada manusia lain (termasuk manajemen) yang dibenarkan melanggar hak tersebut. Hak-hak tersebut yaitu hak menyatakan pendapat, hak berserikat, hak memperoleh pekerjaan yang layak, hak memperoleh imbalan yang wajar dan hak mendapat perlindungan; c) penerapan gaya manajemen yang partisipasif melalui proses berdemokrasi dalam kehidupan berorganisasi. Dalam hal ini pimpinan mengikutsertakan para anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan.

Keempat, kondisi fisik tempat bekerja yang menyenangkan. Kondisi fisik tempat kerja yang menyenangkan memberikan kontribusi nyata dalam peningkatan produktivitas kerja, antara lain: (a) ventilasi yang baik; (b) penerangan yang cukup; (c) tata ruang rapi dan perabot tersusun baik; (d) lingkungan kerja yang bersih; dan (e) lingkungan kerja vang bebas dari polusi udara.Kelima, umpan balik. Pelaksanaan tugas dan karier karyawan tidak dapat dipisahkan dari penciptaan, pemeliharaan, dan penerapan sistem umpan balik yang objektif, rasional, baku, dan validitas yang tinggi. Objektif dalam arti didasarkan pada norma-norma yang telah disepakati bukan atas dasar emosi, senang atau tidak senang pada seseorang. Rasional dalam arti dapat diterima oleh akal sehat. Jika seseorang harus dikenakan sangsi disiplin, status berat-ringannya disesuaikan dengan jenis pelanggarannya. Validitas yang tinggi, dalam arti siapapun yang melakukan penilaian atas kinerja karyawan didasarkan pada tolok ukur yang menjadi ketentuan.

d. Motivasi

Setiap tenaga kerja perlu diberikan motivasi dalam usaha meningkatkan produktivitas. Motivasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu

tindakan dengan tujuan tertentu, atau usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau sekelompok orang tertentu bergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendakinya atau mendapat kepuasan atas perbuatannya.

Supardi dan Anwar (2004:47) mengatakan motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatankegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi yang ada pada sescorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan. Jadi, motivasi bukanlah yang dapat diamati tetapi adalah hal yang dapat disimpulkan adanya karena sesuatu perilaku yang tampak.

Siagian (2002: 255), menyatakan bahwa yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya pada umumnya adalah sesuatu yang mempunyai arti penting bagi dirinya sendiri dan bagi instansi. Menurut Heidjachman dan Husnan (2003: 197), motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan. Untuk membangun produktivitas dan motivasi pekerja ada dua hal yang harus dilakukan: pertama, carilah pembayaran pekerjaan individual seseorang; dan kedua, bantu mereka mencapai pembayaran untuk setiap tugas tambahan yang diberikan sehingga baik kebutuhan instansi maupun individu tercapai (Timpe, 1999: 61).

Menurut Hasibuan (2003:92) motivasi berasal dari kata latin movere yang berarti ‘dorongan atau daya penggerak’. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Motivasi harus dilakukan pimpinan terhadap bawahan-

nya karena adanya dimensi tentang pembagian pekerjaan untuk dilakukan dengan sebaik-baiknya, bawahan sebetulnya mampu akan tetapi malas mengerjakannya, memberikan penghargaan dan kepuasan kerja. Sebenarnya banyak pembahasan teori-teori motivasi, namun ada beberapa yang cukup menonjol adalah antara lain sebagai berikut: Teori Maslow, mengenai tingkatan dasar manusia yaitu: a) kebutuhan fisiologi dasar, b) keselamatan dan keamanan, c) cinta/kasih sayang, d) penghargaan, e) aktualisasi diri (*self actualization*).

Menggaris bawahi pendapat di atas dapat diambil kesimpulan bahwa bergabungnya seseorang dalam organisasi didorong oleh keinginan untuk memenuhi kebutuhan, berupa penghasilan yang akan digunakan untuk mencukupi kebutuhannya. Suasana batin (psikologis) seorang karyawan sebagai individu dalam organisasi yang menjadi lingkungan kerjanya tampak selalu semangat atau gairah keija yang menghasilkan kegiatan kerja sebagai kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi tempatnya bekerja.

e. Upah

Upah atau gaji minimum yang tidak sesuai dengan peraturan pemerintah dapat menyebabkan penurunan produktivitas kerja. Pengertian ini mengisyaratkan bahwa keberadaannya di dalam suatu organisasi perusahaan tidak dapat diabaikan begitu saja. Sebab, akan terkait langsung dengan pencapaian tujuan perusahaan. upah yang rendah tidak dapat dipertanggungjawabkan, baik dilihat dari sisi kemanusiaan maupun dari sisi kelangsungan hidup perusahaan. Secara teoritis dapat dibedakan dua sistem upah, yaitu yang mengacu kepada teori Karl Mark dan yang mengacu kepada teori Neo-klasik. Kedua teori tersebut masing-masing memiliki kelemahan.

Oleh karena itu, sistem pengupahan yang berlaku dewasa

ini selalu berada diantara dua sistem tersebut. Berarti bahwa tidak ada satupun pola yang dapat berlaku umum. Yang perlu dipahami bahwa pola manapun yang akan dipergunakan se-yogianya disesuaikan dengan kebijakan remunerasi masing-masing perusahaan dan mengacu kepada rasa keadilan bagi kedua belah pihak (perusahaan dan karyawan). Besarnya ting-kat upah untuk masing-masing perusahaan adalah berbeda.

Perbedaan tersebut disebabkan oleh beberapa faktor yang mempengaruhinya diantaranya, yaitu permintaan dan penawaran tenaga kerja, kemampuan perusahaan, kemampu-an dan keterampilan tenaga kerja, peranan perusahaan, serikat buruh, besar kecilnya resiko pekerjaan, campur tangan peme-rintah, dan biaya hidup. Dilihat dari sistemnya pembelian upah dapat dibedakan atas prestasi kerja, lama kerja, senio-ritas atau lama dinas, kebutuhan, dan premi atau upah boro-ngan.

f. Tingkat Pendidikan

Latar belakang pendidikan dan latihan dari tenaga kerja akan mempengaruhi produktivitas, karenanya perlu diadakan peningkatan pendidikan dan latihan bagi tenaga kerja. Pendi-di-kan dan latihan dipandang sebagai suatu invesatasi di bidang sumber daya manusia yang bertujuan untuk mening-katkan produktivitas dari tenaga kerja.

Oleh karena itu pendidikan dan latihan merupakan salah satu faktor penting dalam organisasi perusahaan. Pentingnya pendidikan dan latihan disamping berkaitan dengan berbagai dinamika (perubahan) yang terjadi dalam lingkungan perusa-haan, seperti perubahan produksi, teknologi, dan tenaga kerja, juga berkaitan dengan manfaat yang dapat dirasakannya. Man-faat tersebut antara lain: meningkatnya produktivitas perusa-haan, moral dan disiplin kerja, memudahkan pengawasan, dan

menstabilkan tenaga kerja.

Agar penyelenggaraan pendidikan dan latihan berhasil secara efektif dan efisien, maka ada 5 (lima) hal yang harus di pahami, yaitu 1) adanya perbedaan individual, 2) berhubungan dengan analisa pekerjaan, 3) motivasi, 4) pemilihan peserta didik, dan 5) pemilihan metode yang tepat. Pendidikan dan latihan bagi tenaga kerja dapat diklasifikasikan kepada dua kelompok, pertama, yakni pendidikan dan latihan bagi tenaga kerja yang termasuk kepada kelompok tenaga kerja operasional, kedua, pendidikan dan latihan bagi tenaga kerja yang termasuk kepada kelompok tenaga kerja yang menduduki jabatan manajerial. Untuk masing-masing kelompok tenaga kerja tersebut diperlukan metode pendidikan yang berbeda satu sama lain.

g. Perjanjian Kerja

Merupakan alat yang menjamin hak dan kewajiban karyawan. Sebaiknya ada unsur-unsur peningkatan produktivitas kerja.

h. Penerapan Teknologi

Kemajuan teknologi sangat mempengaruhi produktivitas. Karena itu, penerapan teknologi harus berorientasi mempertahankan produktivitas.

2. Usaha-usaha Peningkatan Produktivitas Tenaga Kerja

Guna mencapai efisiensi, produktivitas karyawan sangat diperlukan. Peningkatan produktivitas dapat dilakukan melalui beberapa cara antara lain (Ravianto, 1986):

a. *Peningkatan pendidikan*

Pendidikan dan latihan menambah pengetahuan dan keterampilan kerja. Latihan dapat dilakukan di dalam maupun

di luar pekerjaan. Latihan yang dilakukan umumnya bersifat formal.

b. *Perbaikan penghasilan dan pengupahan*

   Perbaikan pengupahan pada akhirnya akan dapat menjamin perbaikan gizi dan kesehatan. Kekurangan gizi masyarakat bukan saja menghambat pertumbuhan anak-anak tetapi juga secara langsung mempengaruhi produktivitas karyawan. Rendahnya tingkat pendapatan menyebabkan seseorang tidak dpat memenuhi kebutuhan pokok seperti makanan, pakaian, perumahan dan kesehatan yang memadai, yang lebih lanjut menyebabkan produktivitas yang rendah.

c. *Pemilihan teknologi sarana pelengkap untuk berproduksi*

   Seseorang yang menggunakan peralatan yang lengkap dan sempurna lebih tinggi produktivitasnya dibanding dengan orang yang menggunakan peralatan yang lebih sederhana.

d. *Peningkatan kemampuan pimpinan*

   Kemampuan dan tingkat produktivitas kerja yang tinggi dari karyawan tidak ada begitu saja jika tidak didukung oleh pimpinan yang kreatif dan partisipatif. Untuk itulah pihak manajemen sangat diperlukan partisipasinya.

***

BAB 9

MOTIVASI KERJA

A. PENGERTIAN MOTIVASI

Suatu perusahaan akan dapat mencapai tujuannya bila didukung sumber daya manusia yang berkualitas, salah satunya adalah karyawan yang memiliki motivasi kerja yang baik. Menurut Widardi (2001) bahwa seseorang yang sangat termotivasi dalam bekerja adalah orang yang melaksanakan upaya maksimal, guna mencapai tujuan produksi unit kerjanya dan organisasi di mana ia bekerja. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan (Hasibuan, 1996).

Bagi perusahaan memotivasi ini sangat sulit,pada dasarnya

perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, dan terampil. Tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan nerkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Kemampuan, kecakapan,dan keterampilan karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan, jika mereka tidak mau bekerja keras dengan mempergunakan kemampuan,kecakapan dan keterampilan yang dimilikinya. Motivasi ini penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi (Hasibuan, 1996)

Motivasi mengacu kepada jumlah kekuatan yang mengasilkan, mengarahkan, dan mempertahankan usaha dalam perilaku tertentu. Bila orang bekerja keras dan melakukan pekerjaannya dengan baik, seringkali diartikan bahwa ia memiliki motivasi kerja yang tinggi. Bila orang tidak melakukannya dengan baik atau kelihatannya tidak cukup keras berusaha maka kesimpulannya adalah berlawanan, ia tidak mempunyai motivasi (Jewell & Siegel, 1998).

Kedudukan sumber daya manusia di dalam perusahaan sangat penting. Oleh karena itu dibutuhkan manajemen sumber daya manusia agar pengelolaan sumber daya manusia dapat berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan. Adapun pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Flippo (1990: 5) adalah Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian pengupahan, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Faktor penting yang mempengaruhi prestasi kerja adalah motivasi kerja. Motivasi berasal dari kata *motive*. *Motive* adalah keadaan dalam diri seseorang yang menimbulkan kekuatan, menggerakkan, mendorong, mengarahkan, motivasi. Menurut Gerungan

motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja (Gerungan, 1982: 23). Semakin besar motivasi kerja karyawan semakin tinggi prestasi kerjanya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi kerja adalah faktor yang sangat penting dalam peningkatan prestasi kerja.

Selain ditentukan oleh motivasi kerjanya, prestasi kerja karyawan juga ditentukan oleh kepuasan kerjanya. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka (As'ad, 1994: 133).

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dari sikap karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu di lingkungan kerjanya. Menurut Handoko (1998: 193) Menjadi kewajiban setiap pemimpin perusahaan untuk menciptakan kepuasan kerja bagi para karyawannya, karena kepuasan kerja merupakan faktor yang diyakini dapat mendorong dan mempengaruhi semangat kerja karyawan agar karyawan dapat bekerja dengan baik dan secara langsung akan mempengaruhi prestasi karyawan. Seorang manajer juga dituntut agar memberikan suasana kerja yang baik dan menyenangkan juga jaminan keselamatan kerja sehingga karyawan akan merasa terpuaskan.

Menurut As'ad (2000: 102):Kepuasan kerja menjadi menarik untuk diamati karena memberikan manfaat, baik dari segi individu maupun dari segi kepentingan industri. Bagi individu diteliti tentang sebab dan sumber kepuasan kerja, serta usaha yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja individu, sedangkan bagi industri, penelitian dilakukan untuk kepentingan ekonomis, yaitu pengurangan biaya produksi dan peningkatan produksi yang dihasilkan dengan meningkatkan kepuasan kerja.

Salah satu cara yang ditempuh departemen personalia untuk meningkatkan prestasi kerja, adalah melalui pemberian upah berdasarkan sistem insentif. Sistem insentif adalah sistem pemberian upah berdasarkan prestasi kerja karyawan (Simamora, 1998:

629). Tujuan sistem insentif pada hakekatnya adalah untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam berupaya meningkatkan prestasi kerjanya dengan menawarkan perangsang finansial bagi karyawan yang mampu mencapai prestasi kerja tinggi.

Menurut Handoko bagi mayoritas karyawan, uang masih tetap merupakan motivasi kuat atau bahkan paling kuat (Handoko, 1998: 176). Atas dasar itulah diperkirakan pemberlakuan sistem insentif akan mampu membuat karyawan termotivasi untuk meningkatkan prestasi kerjanya, yang pada akhirnya akan memberikan dampak positif bagi perusahaan.

Motivasi kerja adalah kemauan kerja suatu karyawan atau pegawai yang timbulnya karena adanya dorongan dari dalam pribadi karyawan yang bersangkutan sebagai hasil integrasi keseluruhan daripada kebutuhan pribadi, pengaruh lingkungan fisik dan pengaruh lingkungan sosial dimana kekuatannya tergantung pada proses pengintegrasian tersebut. Dengan demikian motivasi kerja merupakan gejala kejiwaan yang bersifat dinamis, majemuk dan spesifik untuk masing-masing karyawan.

Motivasi berasal dari kata Latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Edwin B. Flippo menyatakan bahwa motivasi merupakan suatu keahlian, dalam menggerakkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai. Motivasi dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umum dan bawahan pada khususnya. Pentingnya motivasi karena motivasi merupakan suatu hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Selain itu, Motivasi adalah sebuah alasan atau dorongan seseorang untuk bertindak. Orang yang tidak mau bertindak sering kali disebut tidak memiliki motivasi. Alasan atau dorongan itu bisa datang dari luar maupun dari dalam diri. Sebenarnya pada dasar-

nya semua motivasi itu datang dari dalam diri, faktor luar hanyalah pemicu munculnya motivasi tersebut. Motivasi dari luar adalah motivasi yang pemicunya datang dari luar diri kita. Sementara memotivasi dari dalam ialah motivasinya muncul dari inisiatif diri kita.

Pada dasarnya motivasi itu hanya dua, yaitu untuk meraih kenikmatan atau menghindari dari rasa sakit atau kesulitan. Uang bisa menjadi motivasi kenikmatan maupun motivasi menghindari rasa sakit. Jika kita memikirkan uang supaya kita tidak hidup sengsara, maka disini alasan seseorang mencari uang untuk menghindari rasa sakit. Sebaliknya ada orang yang mengejar uang karena ingin menikmati hidup, maka uang sebagai alasan seseorang untuk meraih kenikmatan.

Beberapa para ahli mendifinisikan tentang Motivasi, antara lain :

1. ***Sukanto dan Handoko (1986)***

   Motivasi sebagai keadaan dalam diri pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Jadi, motivasi ini adalah apa yang ada pada seseorang yang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran keputusan.

2. ***Vroom (Gibson, 1984)***

   Motivasi sebagai suatu proses yang menentukan pilihan antara beberap alternatif dari kegiatan sukarela. Sebagian besar perilaku dipandang sebagai kegiatan yang dapat dikendalikan oleh orang secara sukarela, dan karena itu dimotivasi.

3. ***Wahjosumidjo (1984)***

   Motivasi dapat diartikan sebagai suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi,

dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang. Proses psikologis timbul diakibatkan oleh faktor di dalam diri seseorang itu sendiri (*intrinsic*) maupun faktor di luar (*extrinsic*).

4. *Kreitner dan Kinicki (2000)*

Motivasi merupakan proses psikologis yang meningkatkan dan mengarahkan prilaku untuk mencapai tujuan.

B. TUJUAN PEMBERIAN MOTIVASI KERJA

Menurut Gouzali Syaidam (2005: 328) tujuan pemberian motivasi adalah untuk :

1. Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan;
2. Meningkatkan gairah dan semangat kerja;
3. Meningkatkan disiplin kerja;
4. Meningkatkan prestasi kerja;
5. Mempertinggi moral kerja karyawan;
6. Meningkatkan rasa tanggung jawab;
7. Meningkatkan produktifitas dan efisiensi;
8. Menumbuhkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan

Malayu Hasibuan (2005:146) mengemukakan bahwa pemberian motivasi mempunyai tujuan, yaitu :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan;
2. Meningkatkan produktifitas kerja karyawan;
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan;
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan;
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan;
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik;
7. Meningkatkan loyalitas,kreativitas,dan partisipasi karyawan;
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan;
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya;

10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku;

Menurut Kreitner dan Kinicki (2000) mengemukakan bahwa pemberian motivasi mempunyai tujuan :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
2. Meningkatkan produktivitas kerja
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
4. Meningkatkan kedisiplinan kerja karyawan
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas , kreativitas dan partisipasi karyawan
8. Mempertinggi rasa tanggungjawab karyawan
9. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat alat dan bahan baku.

Pemberian motivasi pimpinan terhadap bawahan memiliki tujuan untuk memberikan efek positif kepada para pegawai agar mereka dapat bekerja dengan penuh semangat,penuh gairah,dan penuh dengan rasa tanggung jawab,sehingga dapat meningkatkan efektifitas kerja dan kepuasan kerja yang akhirnya dapat membawa efek baik kepada para pegawai tersebut, yaitu dengan kenaikan pangkat, peningkatan prestasi kerja,dan meningkatkan kesejahteraan pegawainya.

C. TEORI-TEORI YANG MENDUKUNG TENTANG MOTIVASI KERJA

1. Teori Kebutuhan Maslow

a. Kebutuhan fisiologi (*fisiological needs*). Kebutuhan dasar untuk menunjang kehidupan manusia, yaitu: pangan, sandang, papan, dan seks. Apabila kebutuhan fisiologi ini belum terpenuhi secukupnya, maka kebutuhan lain tidak akan memotivasi manusia

b. Kebutuhan rasa aman (*safety needs*). Kebutuhan akan terbebaskannya dari bahaya fisik, rasa takut kehilangan pekerjaan dan materi.

c. Kebutuhan akan sosialisasi (*social needs or affiliation*).

Sebagai makhluk sosial manusia membutuhkan pergaulan dengan sesamanya dan sebagai bagian dari kelompok.

d. Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*). Kebutuhan merasa dirinya berharga dan dihargai oleh orang lain.
e. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*), Kebutuhan untuk mengembangkan diri dan menjadi orang sesuai dengan yang dicita-citakannya.
f. Teori Maslow menganggap motivasi manusia berawal dari kebutuhan dasar dan kebutuhan keselamatan dalam kerja. Setelah hal itu tercapai barulah meningkat berusaha untuk mencapai tahap yang lebih tinggi .

2. Teori Alderfer

a. Eksistensi (*existence),* Yaitu kebutuhan-kebutuhan terpuaskan oleh factor-faktor seperti makanan, udara, air, gaji, imbalan dan kondisi pekerjaan. Kebutuhan ini berhubungan dengan kelangsungan hidup (kesejahteraan fisiologis).
b. Keterkaitan (*relatedness*), Yaitu kebutuhan-kebutuhan terpuaskan dengan adanya hubungan social dan hubungan antar pribadi (interpersonal) yang berarti.
c. Pertumbuhan (*growth),* Yaitu pertumbuhan-pertumbuhan terpuaskan oleh seseorang individu menciptakan kontribusi yang kreatif dan produktif.
d. Teori Alderfer menganggap motivasi manusia berawal dari :
    - Kebutuhan yang berhubungan dengan kelangsungan hidup
    - Adanya hubungan social dan hubungan antar pribadi
    - Individu menciptakan kontribusi yang kreatif dan produktif.

3. Teori Motivasi Mc. Clelland

a. Kebutuhan akan prestasi (need for achievement), merupakan gaya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang.
b. Kebutuhan akan afiliasi, kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia tinggal dan bekerja.
c. Kebutuhan akan kekuasaan, merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengarahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik.
d. Menyatakan bahwa ada tiga type dasar kebutuhan motivasi yaitu kebutuhan untuk prestasi (need for achievement), kebutuhan akan afiliasi (need for affiliation), dan kebutuhan akan kekuasaan (need for power). Dalam memotivasi bawahan maka hendaknya pimpinan dapat menyediakan peralatan, membuat suasana pekerjaan yang kondusif, dan kesempatan promosi bagi bawahan, agar bawahan dapat bersemangat untuk mencapai tujuan .
e. Merupakan pengembangan teori hierarki kebutuhan Maslow yang menjadi dua teori yaitu intrinsic dan extrinsic.

D. Pendekatan dan Metode Motivasi dalam Meningkatkan Kinerja

1. Metode Motivasi

Ada dua metode motivasi yaitu motivasi langsung dan tidak langsung.

a) Motivasi Langsung (Direct Motivation)

Motivasi Langsung adalah motivasi (materiil dan non materiil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, dan bintang jasa.

b) *Motivasi Tak Langsung (Indirect Motivation)*

Motivasi Tidak Langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas- fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruangan kerja yang terang dan nyaman, suasana kerja yang serasi, serta penempatan yang tepat. Motivasi tidak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan sehingga produktif.

2. Pendekatan Terhadap Motivasi

Dikelompokan dalam 3 pendekatan :

a. *Pendekatan Tradisonal (Fredirik Winslow Tailor)*

Pendekatan tradisional bahwa motivasi para pekerja hanya dipandang dari sudut pemenuhan kebutuhan fisik/biologis saja (melalui insentif/gaji/upah dalam bentuk uang atau barang sebagai penghargaan).

b. *Pendekatan Hubungan Manusia (Elton Mayo)*

Pendekatan hubungan manusia bahwa motivasi para pekerja tidak hanya membutuhkan uang, tetapi membutuhkan interaksi dengan orang lain. Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan supaya gairah kerjanya meningkat ialah dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting. Sebagai akibatnya, karyawan mendapatkan beberapa kebebasan membuat keputusan dan kreativitas dalam pekerjaannya. Dengan memperhatikan kebutuhan materiil dan non materiil karyawan, motivasi kerjanya akan meningkat pula. Jadi motivasi karyawan adalah untuk mendapatkan materiil dan non materiil (jamak).

c. *Pendekatan SDM (Douglas McGregor)*

Pendekatan SDM bahwa motivasi tumbuh seperti dikemukan dalam teori Y, adalah sebagai berikut :

- Pekerja cenderung memperoleh kepuasan dari prestasi yang baik.
- Pekerja berprestasi bukan karena insentif dan pengekuan sosial.
- Adanya kesadaran pekerja untuk meraih prestasi kerja itu sendiri.

Maslow, berpendapat bahwa motivasi akan tumbuh apabila manusia mempunyai kebutuhan yang bertingkat-tingkat, mulai dari kebutuhan yang paling sederhana sampai dengan yang paling tinggi kadar kepentingannya.

1. *Kebutuhan Fisiologi,* Kebutuhan dasar untuk menunjang kehidupan manusia, yaitu sandang, pangan, papan (rumah), seks. Apabila kebutuhan fisiologis ini belum terpenuhi secukupnya, maka kebutuhan lain tidak akan termotivasi.
2. *Kebutuhan Rasa Aman,* Kebutuhan akan terbebaskannya dari bahaya fisik, rasa takut kehilangan pekerjaan, dan materi.
3. *Kebutuhan Sosial.* Sebagai mahluk sosial, manusia membutuhkan pergaulan dengan sesamanya dan sebagai bagian dari kelompok.
4. *Kebutuhan Penghargaan,* Kebutuhan merasa dirinya berharga dan dihargai oleh orang lain.
5. *Kebutuhan Akualisasi Diri,* Kebutuhan untuk mengembangkan diri dan menjadi orang sesuai dengan yang dicita-citakannya.

E. PENGARUH MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA

Motivasi kinerja karyawan.Seiring dengan berkembangnya ilmu pengetahuan dewasa ini yang disadari denga terciptanya me-

sin dan peralatan canggih, serta munculnya inovasi-inovasi kerja. Perusahaan memerlukan seorang manager yang mampu menumbuhkan suatu motivasi kerja kepada karyawan guna mencapai hasil yang telah ditetapkan.

Tujuan perusahaan pada umumnya adalah mencapai keuntungan dan berusaha untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya dalam jangka panjang untuk dapat mencapai tujuan tersebut maka perusahaan melaksanakan kegiatannya dalam menggunakan faktor produksi yaitu alam, modal, skill, teknologi, ketrampilan tenaga kerja dan lain-lain.

Salah satu factor yang paling penting adalah tenaga kerja, karena teknologi yang sempurna bila tidak didukung oleh sumber daya alam yang berkualitas,maka perusahaan tidak akan mampu berjalan dengan baik. Sebagai pendorong sumber daya manusia untuk bekerja adalah motivasi , dalam kehidupannya manusia melakukan bermacam-macam aktivitas dan salah satunya adalah perilaku manusia itu sendiri.Perilaku manusia hanyalah cermin yang paling sederhana dari motivasi dasar mereka,sejalan dengan tujuan perusahaan maka antara motivasi dan permintaan perusahaan harus saling mendukung.

Adanya pemberian motivasi ini berarti telah memberikan kesempatan terhadap karyawan yang menjadi bawahannya sehingga karyawan bias dan mampu mengembangkan kemampuannya. Motivasi secara sederhana dapat dirumuskan sebagai kondisi ataupun tindakan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan atau kegiatan semaksimal mungkin karyawan untuk berbuat dan berproduksi.

Peranan motivasi adalah untuk mengintensifkan hasrat dan keinginan tersebut, oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa usaha peningkatan semangat kerja seseorang akan selalu terkait dengan usaha memotivasinya sehingga untuk mengadakan motivasi yang baik perlu mengetahui kebutuhan-kebutuhan manusia.

Mc Clelland (dalam Robbins, 1995: 87) memusatkan pada tiga kebutuhan manusia yaitu :

1. Kebutuhan prestasi, tercermin pada keinginan karyawan mengambil tugas yang dapat dipertanggungjawabkan secara pribadi atas perbuatan-perbuatannya.
2. Kebutuhan afiliasi, kebutuhan ini ditunjukkan adanya keinginan untuk bekerjasama, senang bergaul, berusaha mendapatkan persetujuan dari orang lain, melaksanakan tugas-tugasnya secara lebih efektif bila bekerja dengan orang-orang lain dalam suasana kerjasama;dan
3. Kebutuhan kekuasaan, kebutuhan ini tercermin pada seseorang yang inging mempunyai pengaruh atas oran-orang lain.

Seorang karyawan mungkin melaksanakan pekerjaan yang diberikan lepadanya dengan baik dan ada yang tidak tujuan perusahaan dapat tercapai bila karyawan dapat melaksanakan tugas dengan baik, tetapi bila tidak maka pimpinan perusahaan perlu mengetahui penyebabnya.Biasanya penurunan semangat dapat terjadi karena kurang disiplin yang disebabkan oleh turunnya motivasi karyawan tersebut,untuk itu pimpinan perusahaan harus dapat memberikan suatu motivasi kepada karyawannya sekaligus memberikan kepuasan kerja terhadap karyawan sehingga dapat memberikan gairah kerja karyawan.

Menurut Amstrong (1998: 97) menyatakan bahwa seorang karyawan yang tidak puas atas pekerjaannya dapat dimotivasi bekerja lebih baik lagi untuk memperbaiki dirinya.Maka dengan adanya motivasi tinggi dan kepuasan yang baik tercermin dari rasa tanggung jawab dan gairah kerja yang menciptakan suatu keinginan untuk bekerja dan memberikan sesuatu yang terbaik untuk pekerjaannya.

Pentingnya motivasi dan kepuasan kerja menuntut pimpinan perusahaan untuk peka terhadap kepentingan karyawan. Pimpinan perusahaan melakukan pendekatan tidak hanya terhadap kar-

yawan tetapi juga terhadap keluarga dan lingkungannya sehingga perusahaan tahu apa yang menyebabkan karyawan termotivasi dalam bekerja.

Motivasi yang tepat dan baik dapat meningkatkan dan menumbuhkan semangat kerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan,dan akan menambah semangat kerja karyawan dalam bekerja karena dengan adanya gaji atau upah yang sesuai bagi karyawan maka dengan demikian akan tercapai kinerja karyawan yang tinggi. Jadi dapat disimpulkan bahwa motivasi dan kepuasan kerja merupakan faktor penentu dalam mencapai kinerja karyawan. Diharapkan dengan adannya motivasi dan kepuasan kerja dapat mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan.

Banyak orang beranggapan bahwa kepuasan kerja karyawan lebih banyak ditemukan dengan tingginya tingkat upah dan aspek financial lainnya. Hal ini merupakan anggapan yang kurang sebab masih banyak factor lainnya yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan bahwa hubungan antar karyawan maupun antara pimpinan dan bawahan sangat menentukan tingkat kepuasan kerja.

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan para karyawan memandang pekerjaan mereka. Peningkatan kepuasan kerja merupakan salah satu segi dari keefektifan perusahaan,keefektifan dalam suatu organisasi atau dalam perusahaan dapat dicapai melalui kelancaran proses komunikasi antar pihak dalam perusahaan yang pada akhirnya memperlancar perusahaan tersebut.

Selain itu juga kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh promosi,menurut Flippo (dalam siagian,2002:95) Promosi adalah kesempatan bagi karyawan untuk maju,mendapatkan kedudukan yang lebih tinggi dan biasannya disertai dengan gaji yang lebih besar atau lebih tinggi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa promosi jabatan berhubungan erat dengan kepuasan kerja karya-

wan.

Menurut As'ad (1995:104) pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual.Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan system nilai-nilai yang berlaku pada dirinnya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, dan sebaliknya.

Jadi motivasi dan kepuasan kerja merupakan faktor penentu dalam mencapai kinerja karyawan. Diharapkan dengan adannya motivasi dan kepuasan kerja dapat mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan.

***

BAB 10

PRESTASI KERJA

A. PENGERTIAN PRESTASI KERJA

Hal utama yang dituntut oleh perusahaan dari karyawannya adalah prestasi kerja mereka yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Namun karyawan tidak bisa diperlakukan seenaknya seperti menggunakan faktorfaktor produksi lainnya (mesin, modal, dan bahan baku). Karyawan juga harus selalu diikutsertakan dalam setiap kegiatan dan memberikan peran aktif untuk menggunakan alat-alat yang ada. Karena tanpa peran aktif karyawan, alat-alat canggih yang dimiliki tidak ada artinya bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Pengertian prestasi kerja disebut juga sebagai kinerja atau dalam bahasa Inggris disebut dengan *performance*. Pada prinsip-

nya, ada istilah lain yang lebih menggambarkan pada prestasi dalam bahasa Inggris yaitu kata *achievement*. Tetapi karena kata tersebut berasal dari kata *to achieve* yang berarti mencapai, maka dalam bahasa Indonesia sering diartikan menjadi pencapaian atau apa yang dicapai. (Ruky: 15).

Bernardin dan Russel (1993:378) memberikan definisi tentang prestasi kerja sebagai berikut: *performance is defined as the record of outcome produced on a specified job function or activity during a specified time period* (Prestasi kerja didefinisikan sebagai catatan dari hasil-hasil yang diperoleh melalui fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama tempo waktu tertentu).

Menurut Hasibuan (2005) prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya, yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Bernardin dan Russel (1993) dalam Sutrisno (2007) memberikan definisi tentang prestasi kerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-funsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kuru waktu tertentu. Byars dan Rue (1984) dalam Sutrisno (2007) mengartikan prestasi sebagai tingkat kecakapan seseorang pada tugas-tugas yang mencakup pada pekerjaannya.

Pengertian tersebut menunjukkan pada bobot kemampuan individu di dalam memenuhi ketentuanketentuan yang ada di dalam pekerjaannya. Sedangkan prestasi kerja adalah hasil upaya seseorang yang ditentukan oleh kemampuan karakteristik pribadi serta persepsi terhadap peranannnya dalam pekerjaan itu. Jadi prestasi kerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan, dan persepsi tugas. Dari batasan tersebut jelaslah bahwa yang dimaksudkan dengan prestasi kerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Setiap pencapaian prestasi diikuti perolehan yang mempu-

nyai nilai bagi karyawan yang bersangkutan, baik berupa upah, promosi, teguran atau pekerjaan yang lebih baik. Hal ini tentunya memiliki nilai yang berbeda bagi orang yang berbeda. Masalahnya adalah bagaimana atasan menghargai prestasi kerja para karyawan sehingga dapat memotivasi. Hal ini tidak kalah pentingnya terkait dengan prestasi kerja yaitu siapa yang menilai, sebab hasil panilaian yang tidak benar atau kesalahan dalam menilai akan menimbulkan masalah serius dan dampaknya bukan memotivasi tapi justru akan menurunkan prestasi kerja.

Dari definisi diatas dapat dipahami bahwa prestasi kerja lebih menekankan pada hasil atau yang diperoleh dari sebuah pekerjaan sebagai kontribusi pada perusahaan. Rahmanto menyebutkan prestasi kerja atau kinerja sebagai tingkat pelaksanaan tugas yang bisa dicapai oleh seseorang, unit, atau divisi, dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

B. PENGERTIAN PENILAIAN PRESTASI KERJA

Pada sub-bab di atas telah dijelaskan mengenai prestasi kerja, namun bagaimanakah definisi penilaian?. Muchinsky (1993:217) mendefinisikan penilaian sebagai berikut *a systematic review of an individual employee's performance on the job which is used to evaluate the effectiveness of his or her work*. (suatu peninjauan yang sistematis terhadap prestasi kerja individu karyawan dalam pekerjaan yang digunakan untuk mengevaluasi efektivitas kerja).

Penilaian prestasi kerja dalam bahasa inggris disebut sebagai *performace appraisal*. Pada kamus Manajemen SDM dan Perilaku Organisasi (Tunggal, 1997: 48) berarti suatu proses organisasi menilai performa individu. Sedangkan Bittel (1996:233) menyebutkan suatu evaluasi formal dan sistematis tentang seberapa baik seseorang melakukan tugasnya dan memenuhi perannya yang sesuai dalam organisasi. Blanchard dan Spencer (1982:100) menye-

butkan penilaian prestasi kerja merupakan proses organisasi yang mengevaluasi prestasi kerja karyawan terhadap pekerjaannya. Esensinya, supervisor dan karyawan secara formal melakukan evaluasi terus menerus. Kebanyakan mereka mengacu pada prestasi kerja sebelumnya dan mengevaluasi untuk mengetahui apa yang akan dilakukan selanjutnya.

Ketika prestasi kerja tidak memenuhi syarat, maka manajer atau supervisor harus mengambil tindakan, demikian juga apabila prestasi kerjanya bagus maka perilakunya perlu dipertahankan. Putti dalam bukunya *A Manager's Primer on Performance Appraisal*, sebagaimana yang dikutip oleh Achmad S. Ruky (2002: 12-13), terdapat beberapa definisi penilaian prestasi kerja, antara lain :

1. Roger Belows, *dalam Psycology of Personnal in Business Industry*, Prentice Hall, New Jersey 1961, p.370 mendefinisikan suatu penilaian periodik atas nilai seorang individu karyawan bagi organisasinya, dilakukan oleh atasannya atau seseorang yang berada dalam posisi untuk mengamati atau menilai prestasi kerjanya.
2. Dale S. Beach, *The management of People at Work*, Mac Milian New York, 1970 p.257, mendifinisikan sebuah penilaian sistematis atas individu karyawan mengenai prestasinya dalam pekerjaannya dan potensinya untuk pengembangan.
3. Bernardin dan Russel (1993:379), mendefinisikan suatu cara mengukur kontribusi individu (karyawan) kepada organisasi tempat mereka bekerja.
4. Cascio (1992:267), mendefinisikan sebuah gambaran atau diskripsi sistimatis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dengan pekerjaan dari seseorang atau satu kelompok.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja merupakan cara sistematis untuk mengevaluasi prestasi, kontribusi, potensi dan nilai dari seorang karyawan oleh orang-orang yang diberi wewenang perusahaan sebagai lan-

dasan pengembangan dan sebagainya.

C. TUJUAN PENILAIAN PRESTASI KERJA

Perusahaan maupun organisasi menggunakan penilaian prestasi kerja bagi para karyawan atau individu mempunyai maksud sebagai langkah administratif dan pengembangan. Secara administratif, perusahaan atau organisasi dapat menjadikan penilaian prestasi kerja sebagai acuan atau standar di dalam membuat keputusan yang berkenaan dengan kondisi pekerjaan karyawan, termasuk untuk promosi pada jenjang karir yang lebih tinggi, pemberhentian, dan penghargaan atau penggajian.

Sedangkan untuk pengembangannya adalah cara untuk memotivasi dan meningkatkan keterampilan kerja, termasuk pemberian konseling pada perilaku karyawan dan menindak-lanjuti dengan pengadaan training (Gomez, 2001:226). Cherrington (1995: 276) menambahkan tujuan lainnya antara lain untuk mengidentifikasi kebutuhan training untuk kepentingan karyawan agar tingkat kemampuan dan keahliannya pada suatu pekerjaan dapat ditingkatkan pada level yang lebih tinggi. Kemudian diintegrasikan pada perencanaan sumberdaya manusia yang dihubungkan pada fungsi-fungsi SDM.

Lebih jelasnya, penilaian prestasi kerja mempunyai tujuan (Rahmanto) untuk:

1. Membedakan tingkat prestasi kerja setiap karyawan.
2. Pengambilan keputusan administrasi seperti: seleksi, promosi, *retention*, *demotion*, transfer, *termination*, dan kenaikan gaji.
3. Pemberian pinalti seperti: bimbingan untuk meningkatkan motivasi dan diklat untuk mengembangkan keahlian.

Dari beberapa tujuan penilaian prestasi kerja di atas, dapat diklasifikasikan melalui persentase mayoritas perusahaan yang menggunakan untuk kepentingan yang sama pada 26 perusahaan

Amerika, 25 perusahaan Inggris, dan Korea yang beroperasi di negara Malaysia. Penelitian yang dilakukan oleh Tan dan Torrington (1998) sebagai berikut:

1. Alasan terpenting bagi perusahaan Amerika untuk menerapkan sistem penilaian prestasi kerja karyawan adalah sebagai dasar bagi kenaikan gaji (81%), keputusan promosi (77%), pelatihan dan pengembangan (68%), dan pembinaan (60%).
2. Urutan pada perusahaan Inggris ada sedikit perbedaan, yaitu keputusan promosi (88%), pelatihan dan pengembangan (75%), dan penentuan kenaikan gaji (67%). 3. Pada perusahaan Korea yang beroperasi di Malaysia, penilaian prestasi kerja karyawan sebagai dasar keputusan promosi (75%), pelatihan (57%), perencanaan sumber daya manusia (50%), dan penentuan kenaikan gaji (36%). Dari data di atas, dapat diketahui bahwa setiap perusahaan di dalam menetapkan tujuan penilaian prestasi kerja tidak ada yang diprioritaskan atau hanya memiliki satu tujuan saja dari beberapa tujuan yang ada.

D. INDIKATOR PRESTASI KERJA

Menurut Flippo (1986) dalam Sariyathi (2003) indikator pengukuran prestasi kerja dapat dilakukan melalui penilaian: 1) kualitas kerja, yaitu berkaitan dengan ketepatan, ketrampilan, ketelitian dan kerapian pelakanaan pekerjaan, 2) kuantitas kerja, yaitu berkaitan dengan pelaksanaan tugas reguler dan tambahan, 3) ketangguhan, yaitu berkaitan dengan ketaatan mengikuti perintah, kebiasaan mengikuti peraturan, keselamatan, inisiatif, dan ketepatan waktu kehadiran, 4) sikap, yaitu menunjukkan seberapa jauh tanggung jawab terhadap pelaksanaan pekerjaan serta bagaimana tingkat kerjasama dengan teman atau atasan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Menurut Dharma (1985) dalam Sariyathi (2003) pengukuran

prestasi kerja mempertimbangkan: 1) kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan, 2) kualitas, yaitu mutu yang dihasilkan, 3) ketepatan waktu, yaitu kesesuaiannya dengan waktu yang telah direncanakan.

Menurut Sutrisno (2007) Pengukuran prestasi kerja diarahkan pada enam aspek yang merupakan bidang prestasi kunci bagi perusahaan yang bersangkutan. Bidang prestasi kunci tersebut adalah: 1) hasil kerja, yaitu tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan, 2) pengetahuan pekerjaan, yaitu tingkat pegetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja, 3) inisiatif, yaitu tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalahmasalah yang timbul, 4) kecekatan mental, yaitu tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada, 5) sikap, yaitu tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan, 6) disiplin waktu dan absensi, yaitu tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

E. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Menurut Martoyo (2007) faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan atau produktivitas kerja karyawan adalah motivasi, kepuasan kerja, tingkat stress, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, aspek-aspek ekonomi, aspek-aspek teknis dan perilaku-perilaku karyawan. Menurut Hasibuan (2005) faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja adalah kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan. Steers (1985) dalam Sariyathi (2003) mengemukakan ada tiga faktor penting yang mempengaruhi prestasi kerja yaitu: 1) kemampuan, kepribadian dan minat kerja: 2) kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peran seorang pekerja, 3) tingkat motivasi pekerjaan.

Penelitian Neal dan Griffin (1999), yang berjudul *Developing a Model Individual Performance for Human Resource Management*, menunjukkan bahwa prestasi kerja dipengaruhi oleh pengetahuan dan ketrampilan, motivasi dan kemampuan beradaptasi dengan teknologi. Pengetahuan dan ketrampilan mempunyai pengaruh lebih kuat terhadap kinerja konstektual dan teknologi mempunyai hubungan yang lebih kuat terhadap kinerja tugas daripada kinerja kontekstual.

Hasibuan (1994) dalam Aminullah (2010) menyatakan bahwa prestasi kerja seorang pegawai merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu 1) kemampuan dan minat seseorang pekerja, 2) kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran, 3) serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor tersebut maka semakin besar prestasi kerja pegawai. Penelitian mengenai prestasi kerja yang dilakukan Ida, Alhabsji, dan Musadieq (2008) menyimpulkan bahwa faktor motivasi kerja, kemampuan kerja, gaya kepemimpinan situasional dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Penelitian yang dilakukan Rokhimah (2007) menyimpulkan bahwa: 1) terdapat pengaruh yang signifikan dari motivasi dan kemampuan karyawan terhadap prestasi kerja karyawan, 2) terdapat pengaruh yang positif antara motivasi kerja terhadap prestasi kerja, 3) terdapat pengaruh yang positif antara kemampuan kerja terhadap prestasi kerja.

F. PENGUKURAN PRESTASI KERJA KARYAWAN

Pengukuran prestasi kerja karyawan dapat dilihat dari beberapa factor: (Heidjracman dan Suad Husnan, 1990: 148)

1. Kualitas Kerja, Kulitas kerja meliputi ketepatan, ketelitian, keterampilan, dan keberhasilan karyawan dalam melaksanakan pekerjaanya.
2. Kuantitas Kerja, Merupakan jumlah autput produk-produk

yang dihasilakan dan ketepatan dalam melaksanakan pekerjaan.

3. KeandalanKeandalan yaitu kemampuan karyawan dalam melaksanakan instuksi atau perintah, berinisiatif sikap kehati-hatian dan kerajinan
4. Sikap karyawan terhadap perusahaan, karyawan lain dan pekerjaan serta kerja sama.

G. TEKNIK PENILAIAN PRESTASI KERJA

Penilaian prestasi kerja berdasarkan sistematis adalah sebagai berikut:

1. Penilaian Sistematis Oleh Atasan

   Penilaian sistematis banyak memberikan manfaat bagi perusahaan. pertama adalah memberikan informasi dalam keputusan yang menyangkut masalah-masalah seperti promosi, kenaikan gaji. Manfaat kedua adalah dapat dipergunakan untuk mendoromg dan memimpin pengembangan karyawan.
2. Sistem-Sistem Penilaian Prestasi Kerja Kelompok
3. Pengukuran prestasi kerja karyawan kelompok mempunyai dasar yang sama dengan system penilaian jabatan. Penilaian ini mempunyai tujuan untuk menentukan baik tidaknya karyawan untuk dipromosikan.ada tiga metode penilaian prestasi kerja antara lain: (Hani Handoko. 1996: 148)
   - Rangking

     Penilaian prestasi kerja ini dimulai dengan membandingkan karyawan satu dengan karyawan lain, menentukan siapa yang lebih baik. Perbandingan ini dilakukan secara keseluruhan, artinya tidak dicoba di pisah-pisahkan faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan pada perusahaan.
   - Grading atau Forced Distributions

     Pada metode ini penilaian memisah-misahkan atau “me-

nyortir” pada karyawan kedalam klasifikasi yang berbeda. Biasanya satu proporsi tertentu harus diletakan pada setiap kategori.

- o Poin Allocation Methodmetode ini merupakan bentuk lain grading. Penilaian diberikan sejumla
- o Metode nilai total untuk dialokasikan diantara para karyawan dan kelompok.

***

BAB 11

PENGEMBANGAN KARIER

A. Pengertian Pengembangan Karir

Suatu karir adalah semua pekerjaan (jabatan) yang dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Perencanaan karier tidak menjamin keberhasilan karier. Perencanaan karier diperlukan bagi para karyawan untuk selalu siap menggunakan kesempatan karier yang ada. Karir harus dikelola melalui suatu perencanaan yang cermat. Bila tidak, para karyawan akan sering tidak siap memanfaatkan berbagai kesempatan karir, dan departemen personalia akan menghadapi kesulitan untuk memenuhi kebutuhan penyusunan personalia (*staffing*) internal organisasi.

Pengertian karir adalah perjalanan yang dilalui seseorang selama hidupnya. Menurut Handoko, karir adalah semua pekerjaan

atau jabatan yang ditangani atau dipegang selam kehidupan kerja seseorang (2000:123) dengan demikian karir menunjukkan perkembangan para pegawai secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi.

Menurut Daniel C. Feldam dan Hugh J. Arnold (dalam Moekijat, 1995: 4-5) istilah karir tidak hanya berhubungan dengan individu yang mempunyai pekerjaan yang statusnya tinggi atau yang mendapat kemajuan cepat. Istilah karir sedikit-banyak telah "didemokratisasi"– sekarang karir menunjukkan rangkaian atau urutan pekerjaan/jabatan yang dipegang oleh orang-orang selama riwayat pekerjaannya, tidak pandang tingkat pekerjaan atau tingkat organisasinya. Pejabat pimpinan mempunyai karir, demikian pula sekretaris pimpinan.

Menurut Gibson dkk. (1995: 305) karir adalah rangkaian sikap dan perilaku yang berkaitan dengan pengalaman dan aktivitas kerja selama rentang waktu kehidupan seseorang dan rangkaian aktivitas kerja yang terus berkelanjutan. Dengan demikian karir seorang individu melibatkan rangkaian pilihan dari berbagai macam kesempatan. Jika ditinjau dari sudut pandang organisasi, karir melibatkan proses dimana organisasi memperbaharui dirinya sendiri untuk menuju efektivitas karir yang merupakan batas dimana rangkaian dari sikap karir dan perilaku dapat memuaskan seorang individu.

Terdapat dua cara pendekatan untuk memahami makna karir: Pendekatan *pertama* memandang karir sebagai pemilikan (*a property*) dan *occupation* atau organisasi. Dimana karir dapat dilihat sebagai jalur mobilitas di dalam organisasi yang tunggal. Pendekatan *kedua* memandang karir sebagai suatu properti atau kualitas individual dan bukan okupsi atau organisasi. Setelah setiap individu mengakumulasikan serangkaian jabatan, posisi, dan pengalaman tertentu pendekatan ini mengakui kemajuan ka-

rir yang telah dicapai seseorang.

Pada umumnya yang mempengaruhi karir seseorang adalah: keluarga, lingkungan, pendidikan, saran-saran mengenai sumber karir, peran karyawan itu sendiri. Berdasarkan berbagai definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa karir adalah merupakan rangkaian atau urutan posisi pekerjaan atau jabatan yang dipegang selama kehidupan kerja seseorang.

Disamping itu sukses dalam pengembangan karir yang berarti pegawai mengalami kemajuan dalam bekerja adalah meningkatkan keterampilan sehingga lebih berprestasi. Seperti yang dikemukakan Moekjizat, yang paling penting dalam suatu jabatan adalah: (1995:36), 1) Kesempatan untuk melakukan sesuatu yang membuat pegawai merasa senang, 2) Kesempatan untuk mencapai sesuatu yang berharga, 4) Kesempatan untuk mempelajari hal-hal yang baru, 5) Kesempatan untuk mengembangkan kecakapan kemampuan.

Pengembangan karir (*career development*) meliputi perencanaan karir (*career planning*) dan manajemen karir (*career management*). Memahami pengembangan karir dalam sebuah organisasi membutuhkan suatu pemeriksaan atas dua proses, yaitu bagaimana masing-masing individu merencanakan dan menerapkan tujuan-tujuan karirnya (perencanaan karir) dan bagaimana organisasi merancang dan menerapkan program pengembangan karir/manajemen karir. Manajemen karir (*career management*) adalah proses dimana organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para pegawainya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang berbobot untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan di masa yang akan datang. (Simamora, 2001 dalam jurnalsdm.blogspot).

B. PENGERTIAN DAN TAHAP PERENCANAAN KARIR

Seorang Profesional tentu akan terus ingin Bertumbuh dan

berkembang dalam Karirnya, baik sebagai Individu atau Tim. Memulai Karir dari bawah dan pada akhirnya menapaki Tahapan yang Progressive tentu merupakan sebuah Prestasi dan Aktualisasi yang membanggakan.

Melalui perencanaan karir, setiap individu mengevaluasi kemampuan dan minatnya sendiri, mempertimbangkan kesempatan karir alternatif, menyusun tujuan karir, dan merencanakan aktivitas-aktivitas pengembangan praktis. Fokus utama dalam perencanaan karir haruslah sesuai antara tujuan pribadi dan kesempatan-kesempatan yang secara realistis tersedia.(Mondy, 1993:362).

Pada dasarnya perencanaan karir terdiri atas dua elemen utama yaitu perencanaan karir individual *(individual career planning)* dan perencanaan karir organisasional *(organizational career planning).* Perencanaan karir individual dan organisasional tidaklah dapat dipisahkan dan disendirikan. Seorang individu yang rencana karir individualnya tidak dapat terpenuhi di dalam organisasi, cepat atau lambat individu tersebut akan meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu, organisasi perlu membantu karyawan dalam perencanaan karir sehingga keduanya dapat saling memenuhi kebutuhan. (Mondy, 1993:362).

Perencanaan karir individual (*individual career planning*) terfokus pada individu yang meliputi latihan diagnostik, dan prosedur untuk membantu individu tersebut menentukan “siapa saya” dari segi potensi dan kemampuannya. Prosedur ini meliputi suatu pengecekan realitas untuk membantu individu menuju suatu identifikasi yang bermakna dari kekuatan dan kelemahannya dan doro-ngan memimpin kekuatan dan mengoreksi kelemahan.

Jadi perencanaan karir dapat diartikan sebagai pola pengalaman berdasarkan pekerjaan yang merentang sepanjang perjalanan pekerjaan yang dialami oleh setiap individu atau pegawai dan secara luas dapat dirinci ke dalam objective events yang dapat dijadikan asumsi untuk masa yang akan datang dengan tujuan mem-

visualisasi dan memformulasi hasil yang diinginkan, urutan kegiatan yang diperlukan, dan perilaku dalam batas-batas yang dapat diterima dan digunakan dalam penyelesaian, atau dalam arti yang lebih ringkas perencanaan karir merupakan proses di mana seseorang menyeleksi tujuan karir dan arus karir untuk mencapai tujuan tersebut.

Dengan demikian perencanaan karir individual meliputi :1) penilaian diri untuk menentukan kekuatan, kelemahan, tujuan, aspirasi, preferensi, kebutuhan, ataupun jangkar karirnya (*career anchor*), 2) penilaian pasar tenaga kerja untuk menentukan tipe kesempatan yang tersedia baik di dalam maupun di luar organisasi, 3) penyusunan tujuan karir berdasarkan evaluasi diri, 4) pencocokan kesempatan terhadap kebutuhan dan tujuan serta pengembangan strategi karir, 5) perencanaan transisi karir.

C. MANFAAT PERENCANAAN KARIR

Dalam menjalankan rutinitas sehari-hari dan dalam menjalan-kan program apapun kaitannya dengan pekerjaan dan bisnis kita perencanaan adalah suatu hal yang sangat penting. Perencanaan membuat apa yang akan kita lakukan lebih terarah. Dengan perencanaan pula kita dapat melakukan urutan pekerjaan, prioritas dan membuat target serta mencapainya dengan lebih terorganisir.

Meskipun setelah ada perencanaan ada lagi hal penting yang meski kita lakukan seperti membuat target, menjalankan program mengawasi/mengontrol dan membuat laporan kinerja, namun perencenaan adalah hal yang utama dan mesti ada sebelum kita memulai sebuah proyek/ menjalankan organisasi, memulai bisnis dan termasuk menjalankan pekerjaan sehari-hari. Dengan perencanaan yang matang segala-sesuatu akan lebih terarah dan terkontrol, hanya saja perencanaan membutuhkan komitmen dan konsekuensi untuk menjalankannya agar apapun yang kita renca-

nakan dapat berjalan seperti yang seharusnya.

Seiring perkembangan dunia ilmu pengetahuan dan teknologi dewasa ini, dunia karir dan bisnis juga mengalami perubahan begitu pesatnya sehingga membuat karyawan menjadi rawan terhadap kehilangan pekerjaan dan juga karir mereka. Untuk itulah perencanaan karir menjadi sangat penting, karena saat ini keamanan kerja tidak lagi diukur dengan ada tidaknya pekerjaan yang dimiliki seseorang, atau besar kecilnya ukuran organisasi tempatnya bekerja, namun diukur dari kemampuan seseorang untuk dapat mempekerjakan dirinya.

Pertanyaan yang muncul manakala kita membicarakan pentingnya perencanaan karir bagi seorang karyawan adalah "Siapakah yang sebaiknya berperan dalam membuat perencanaan karir seorang karyawan?" Idealnya perencanaan dan pengembangan karir seharusnya dilihat sebagai sebuah sinergi yang melibatkan baik karyawan, maupun pihak perusahaan. Hal ini sejalan dengan pendapat yang diungkapkan oleh Gary Dessler dalam bukunya *Human Resource Management* (2005), karyawan, manajer dan perusahaan semuanya memainkan peran dalam merencanakan, mengarahkan, dan mengembangkan karir seorang karyawan.

Namun demikian karyawan harus selalu bertanggung jawab penuh terhadap pengembangan karirnya, dan kesuksesan karirnya. merupakan salah satu tugas yang sebaiknya tidak pernah diserahkan sepenuhnya oleh seorang karyawan kepada manajer atau perusahaan. Sayangnya banyak karyawan yang mengabaikan tugas ini, dan menyerahkan sepenuhnya pengelolaan karirnya kepada manajernya atau perusahaan.

Dengan posisi pasif seperti ini, berarti seorang karyawan telah menyerahkan penguasaan atas karirnya kepada perusahaan, mem-batasi kemampuannya untuk mendapatkan pekerjaan yang lain, dan mengurangi kesempatannya untuk mencapai karir yang diinginkannya. Di sisi lain, tidak semua perusahaan siap untuk

membuat program perencanaan karir, karena masalah yang akan ditimbulkannya, antara lain menyangkut alokasi dana, sumber daya manusia, dan struktur organisasi yang ada.

D. PILIHAN PENGEMBANGAN KARIER

Pengembangan karir itu sendir mempunyai arah atau jalur-jalur serta pilihan yang akan memberikan kepada setiap karyawan untuk mengembangkan karirnya sepanjang arah itu mencerminkan tujuan dan kemapuannya. Pilihan arah yang ingin dikembangkan merupakan kesempatan yang baik bagi karyawan itu sendiri dimanapun dan kapanpun. Pilihan arah atau jalur pengembangan karier meliputi.

1. ***Enrichment***

   Yaitu pengembangan dan peningkatan melalui pemberian tugas atau *assignment* secara khusus, ini merupakan bentuk umum dari pengembangan secara khusus, ini merupakan bentuk umum dari pengembangan karier.

2. ***Lateral***

   Yaitu pengembangan kearah samping sesuatu pekerjaan yang lain yang mungkin lebih cocok dengan keterampilannya dan memberi pengalaman yang lebih luas, tentang baru serta memberikan kepercayaan dan kepuasan lebih besar.

3. ***Vertical***

   Yaitu pengembangan kearah atas pada posisi yang mempunyai tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar di banding keahlian khusus atau keahlian khusus yang baru.

4. ***Relocation***

   Yaitu perpindahan secara fisik ke unit organisasi lain atau ke tempat yang dapat melengkapi kesempatan pertumbuhan peningkatan keinginan dan kemampuan karyawan untuk tetap pada pekerjaan yang sama.

5. ***Exploration***
   Yaitu menjelajah kearah yang lebih luas lagi kepada pilihan karier di dalam unit organisasi untuk mencari dan mengumpulkan informasi sehingga dapat menjawab pertanyaan dan membuat suatu keputusan tentang potensi karier yang akan di pilih.
6. ***Realignment***
   Yaitu pergerakan kearah bawah yang mungkin dapat merefleksikan sesuatu peralihan atau pertukaran prioritas pekerjaan bagi karyawan untuk mengurangi resiko, tanggung jawab, dan stress, menempatkan posisi karyawan tersebut kearah yang lebih tepat yang sekaligus sebagai kesempatan atau peluang yang baru.

Proses dan pengembangan karier yang dikembangkan melalui jalur-jalur seperti di atas merupakan panduan kekuatan dan kepentingan antara perusahaan dengan karyawan berdasarkan nilai-nilai kemitraan yang dapat menumbuhkan pembinaan karyawan berorientasi profesionalisme. Artinya pengembangan karier karyawan tidak semata kearah structural tetapi juga mengembangkan *expertise* kearah fungsional, dengan demikian posisi fungsional mempunyai peran sebagai equal partner posisi structural.

E. MENDESAIN PROGRAM PENGEMBANGAN KARIER

Desain program pengembangan karier ini akan membantu para manajer dalam membuat keputusan yang kreatif mengenai pengembangan karier para pekerja. Untuk itu perlu dibedakan atas tiga fase dalam mendesain program pengembangan karier yang terdiri dari:

1. Fase Perencanaan

Fase ini merupakan aktivitas menyelaraskan rancangan pekerja dan rancangan organisasi mengenai pengembangan karir

di lingkungannya. Tujuan dari fase ini adalah untuk mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan pekerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya, dengan demikian dapat dilakukan berbagai usaha untuk membantu para pekerja antara lain:

- Bantuan memilih jalus pengembangan karier sesuatu dengan yang tersedia.
- Memperbaiki kekurang atau kelemahan bagi pekerja yang menunjukan kesungguhan dan membutuhkannya untuk mewujudkan karier yang sukses.

2. Fase pengarahan

Fase ini bermaksud untuk membantu para pekerja agar mampu mewujudkan perncanaannya menjadi kenyataan, yakni dengan memantapkan tipe karieryang dinginkannya, dan mengatur langkah-langkah yang harus di tempuh untuk mewujudkannya. Ada dua cara pendekatan yang dapat dilakukan yaitu:

a. pengaranan dengan menyelenggarakan konseling karier.
b. Perbedaan dengan menyelenggarakan playanan informasi yang mencakup kegiatan sebagai berikut:
    - Sistem pemberitaan pekerjaan sasaran terbuka.
      Pengarahan ini dilakukan dengan memberikan informasi untuk semua pekerja khususnya mengenai pengembangan karier.
    - menyediakan informasi inventarisasikemapuan pekerja, yang dapat dan boleh diketahui oleh masing-masing pekerja.
    - Informasi tentang aliran karier berupa chart yang menunjukan kemungkinan arah dan kesempatan yang tersedia di dalam organisasi.
    - Selenggarakan pusat sumber pengembangan karier merupakan himpunan bahan-bahan yang berhubungan dengan pekerjaan jabatan, dan lain-lain.

3. Fase Pengembangan

Fase ini adalah tenggang waktu yang diperlukan pekerja untuk memenuhi persyaratan yang memungkinkannya melakukan gerak dari suatu posisi ke posisi lain yang menginginkanya. Kegiatan-kegitan yang dapat dilakukan antara lain:

a. Menyelenggarakan sistem mentor. Fase ini adalah cara pengembangan dengan menyelenggarakan hubungan antara pekerja senior dan yunior sebagai kolega (teman kerja). Pekerja senior bertindak sebagai mentor yang bertugas memberikan advis, keteladanan, membantu dan mengatur dalam menghubungi pejabat untuk mendapatkan informasi informasi, dan memberikan dukungan secara umum, dalam usaha pekerja yunior mengembangkan karier.
b. Pelatihan. Pelatihan dalam rangka pengembangan karier bagi para pekerja sangat luas ruang cakupnya, tidak sekedar yang diselenggarakan secara lembaga dan formal di kelas, laboratorium, dll.
c. Rotasi jabatan. Rotasi jabatan dilakukan dengan cara menugaskan pekerja untuk berbagi janatan melalui proses pemindahan secara horizontal.
d. Program beasisiwa/ ikatan dinas. Organisasi atau perusahaan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang dapat berubah secara cepat dan semakin kompetitif, setiap saat dan juga dimasa mendatang memerlukan sejumlah pekerja yang mampu mengantisipasinya. Kebutuhan itu dapat di atasi dengan menyediakan beasisiwa/ikatan dinas bagi para pekerja sebagai pendukung upayanya dalam meningkatkan pendidikan di luar organisasinya.

***

BAB 12

MERANCANG SISTEM KARIER

A. SISTEM KARIER

Perencanaan karier karyawan yang baik tentu membutuhkan sistem yang baik pula. Banyak manfaat yang bisa diambil oleh perusahaan maupun karyawan dari sistem karier yang baik. Tulisan ini menjelaskan mengapa, bagaimana dan apa manfaat dari perencanaan sistem karier.

Salah satu unsur penting dalam manajemen SDM adalah perencanaan karier karyawan. Perencanaan karier karyawan adalah suatu proses yang bertujuan agar karier tenaga kerja dapat dikembangkan sesuai dengan bakat dan kemampuannya sehingga bisa berfungsi dengan baik dan optimal bagi perusahaan.

Program pembinaan karier yang kurang baik dapat menim-

bulkan keresahan dalam organisasi. Karyawan akan merasa tidak aman, merasa diperlakukan secara tidak jujur, karyawan juga merasa tidak diberi kesempatan yang sama untuk mengembangkan seluruh potensinya untuk kepentingan perusahaan. Selanjutnya karyawan akan merasa kurang puas dengan kebijakan-kebijakan perusahaan, sehingga pada akhirnya akan berdampak negatif pada efektifitas dan efesiensi perusahaan.

Sesuai dengan penjelasan sebelumnya, salah satu tugas penting manajemen adalah mendayagunakan SDM agar mampu dan mau bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan organisasi. Manusia akan mampu dan juga mau bekerja dengan baik bilamana ia ditempatkan pada posisi dan jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya; serta bila ia bisa memenuhi berbagai kebutuhannya dengan melakukan pekerjaan itu. Ini berarti bahwa karyawan harus ditempatkan pada jabatan-jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya dengan tidak lupa mempertimbangkan upaya pemenuhan kebutuhannya.

Akan tetapi, penempatan karyawan pada jabatan yang sesuai tidak terlalu mudah untuk dilakukan. Penempatan yang sesuai tersebut perlu didasarkan pada pengetahuan yang lengkap tentang karakterisitik karyawan, karakteristik jabatan, dan kesesuaian antara kedua jenis karakteristik tersebut.

Dikaitkan dengan permasalahan yang telah dijelaskan, perumusan sistem karier dapat membawa beberapa manfaat berikut :

1. Semua karyawan dapat memperoleh kesempatan yang sama dan memadai untuk mengembangkan keterampilannya, mempelajari hal-hal yang baru, dan juga memperluas wawasannya, sesuai dengan kemampuan masing-masing.
2. Seluruh karyawan dapat dikembangkan menurut jalur yang tepat sesuai minat dan karakteristiknya sehingga karyawan dapat ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan minat dan karakteristiknya tersebut. Hal ini dapat menumbuhkan rasa

puas dan rasa aman, menciptakan iklim kerja yang sehat sehingga menurunkan *turn-over* dan memperbaiki prestasi kerja karyawan.

3. Pengembangan karyawan dapat berjalan secara baik, komprehensif dan lancar sehingga semua tingkatan dalam organisasi mulai dari tingkat pelaksana hingga pimpinan puncak dapat diisi dengan karyawan berkemampuan handal.

B. MANFAAT SISTEM KARIER

Dalam manajemen SDM, perencanaan karier temasuk sebagai program pembinaan tenaga kerja. Tujuan kegiatan pembinaan ini adalah memelihara *(maintain)* karyawan dengan cara mengembangkannya, sesuai dengan bakat dan kemampuannya, agar bisa berfungsi dengan baik dan optimal bagi perusahaan.

Fungsi pembinaan ini biasanya merupakan tanggung jawab langsung dari para pimpinan perusahaan, dan bilamana diterapkan dengan baik akan dapat membangkitkan gairah kerja dan memberikan kapuasan kerja di kalangan karyawan yang pada akhirnya juga akan memberikan keuntungan bagi perusahaan.

Sebagai pembina, manajer bertanggung jawab untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan bawahannya, sehingga bawahan menjadi lebih cakap dan terampil, lebih tinggi kualifikasinya dan diharapkan suatu saat kelak dapat menggantikan posisi manajer serta membantu pengembangan perusahaan. Tugas membina ini merupakan tugas yang penting dan berat, sebab dari penelitian diperoleh data bahwa seorang supervisor yang dikatakan berhasil menggunakan 30-40% dari waktunya untuk melakukan pembinaan terhadap bawahannya.

Bagi karyawan maupun perusahaan, sistem karier dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. ***Bagi Karyawan***
   - Mengembangkan potensi kemampuan dan keterampi-

lannya.

- Mengetahui jalur pengembangan karier karyawan dalam organisasi
- Mendapat pelatihan yang sesuai dengan arah pengembangan kariernya.

2. ***Bagi Perusahaan***
   - Mengendalikan tingkat keluar-masuk *(turn over rat).*
   - Membantu terlaksananya program kaderisasi
   - Mengetahui dan mengantisipasi keinginan dan bakat tenaga kerja
   - Mengetahui sejak awal tenaga kerja yang kurang/tidak terampil, juga tenaga kerja yang tidak produktif, sehingga dapat diambil tindakan segera.

C. PERANCANGAN SISTEM KARIER

Proses perancangan sistem karir diawali dengan perancangan jalur karier (*career path*) kemudian dilanjutkan dengan perancangan program kaderisasi. Proses perancangan karier dapat dijelaskan berikut ini :

1. Perancangan Jalur Karier

Jalur karier (*career path*) adalah jalur yang menghubungkan satu posisi dengan posisi yang lain. Secara visual, jalur karier menunjukkan keterkaitan antara suatu jabatan dengan jabatan lainnya. Jalur karier dikaitkan berdasarkan jabatan yang memiliki posisi. Ini berarti jalur karier mengarahkan karier pegawai berdasarkan urutan jabatan/profesi/posisi dengan pertimbangan kemiripan, kesesuaian dan keterkaitan *task* dan *requirment* pada posisi serta hirarki jabatan.

Proses yang paling rumit pada tahap ini adalah proses menentukan posisi yang serupa dan mencari posisi-posisi yang memiliki kemiripan, kesesuaian dan keterkaitan sehingga sampai

terbentuk jalur karier. Jalur karier disuatu perusahaan pada dasarnya diterapkan berdasarkan hubungan logis antara jabatan-jabatan yang ada, dilihat dari :

a). Isi tugas-tugas yang dijalankan

b). Hirarki posisi di dalam struktur organisasi

c). Jenis tugas (Struktural atau fungsional)

Untuk menyederhanakan penyusunan jalur karier, semua posisi pada level yang sama yang memiliki kemiripan atau kesamaan dalam faktor-faktor diatas dikelompokkan ke dalam satu jabatan.

Hubungan antar jabatan yang dikaitkan dengan isi tugas-tugas dapat diperiksa melalui persyaratan jabatan dan faktor kritis fungsi. Persyaratan jabatan adalah kumpulan kualifikasi dan tingkat penguasaan (*proficiency*) yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat menjalankan tugas-tugas pada jabatan tersebut. Faktor kritis fungsi yang merupakan kunci keberhasilan fungsi dalam menjalankan perannya dijadikan pertimbangan dalam memeriksa antara jabatan-jabatan yang berbeda direktorat.

Hirarki jabatan di dalam struktur organisasi dijadikan dasar untuk memeriksa apakah perpindahan (perumusan jalur) tersebut pada level yang sama atau pada level yang berbeda. Jenis tugas (struktural dan fungsional) menentukan pertimbangan aspek keserupaan yang diperiksa. Pada jabatan struktural, semakin tinggi level jabatan, semakin memperhatikan keserupaan tugas dan persyaratan jabatan yang menyangkut aspek substansi.

Disamping hubungan logis seperti diatas, jalur karir dirumuskan dengan mempertimbangkan pula kebijakan manajemen. Meskipun sesuatu tidak dapat ditarik antara dua jabatan yang tidak mempunyai hubungan logis, manajemen dapat menetapkan suatu jalur atas dasar pertimbangan strategis.

Hasil perancangan jalur karier dapat berupa diagram jalur

karier yang menggambarkan jabatan-jabatan yang dapat dicapai dari setiap jabatan di dalam perusahaan dan jenjang untuk mencapainya.

2. Perancangan Program Kaderisasi

Program kaderisasi dirumuskan setelah rancangan jalur karier terbentuk. Melalui program kaderisasi ini, jika dalam organisasi terdapat jabatan kosong yang perlu diisi, maka dapat diketahui karyawan-karyawan yang sesuai untuk menempati jabatan tersebut. Dari sudut pandangan karyawan, program kaderisasi dapat memberikan keterangan mengenai kemungkinan promosi atau mutasi yang dapat dialami oleh seseorang karyawan. Dengan adanya keterangan tersebut perusahaan dapat mempersiapkan karyawan yang bersangkutan agar siap dan memiliki kualifikasi individu yang sesuai dengan jabatan yang baru, sehingga perpindahan-perpindahan karyawan dapat dilakukan tanpa mengurangi efektifitas organisasi.

Program kaderisasi atau *succession plan* disusun untuk memeriksa dan menyiapkan kandidat karyawan untuk mengisi posisi atau jabatan yang ada dalam perusahaan. Pemeriksaan yang dilakukan pada dasarnya adalah pemeriksaan kesesuaian kualifikasi individu (karyawan) dengan rumusan kualifikasi yang dipersyaratkan pada suatu posisi atau jabatan tertentu. Pemeriksaan kesesuaian tersebut akan menunjukkan :

1. Individu atau karyawan mana yang paling sesuai untuk dicalonkan menempati suatu posisi atau jabatan.
2. Kemampuan atau kualifikasi apa yang perlu ditambahkan oleh kandidat agar sesuai dengan persyaratan posisi atau jabatan.

Perancangan program kaderisasi yang dilakukan dalam pekerjaan ini terutama difokuskan pada perumusan kualifikasi yang dipersyaratkan pada setiap posisi atau jabatan dalam orga-

nisasi. Kualifikasi yang dipersyaratkan oleh posisi atau jabatan ini disebut juga sebagai *kualifiaksi posisi*. Sisi lainnya, yaitu rumusan mengenai kualifikasi individu. Rumusan kualifikasi individu disesuaikan dengan rumusan kualifikasi yang dipersyaratkan oleh posisi atau jabatan.

Untuk keperluan program kaderisasi ini, rumusan kualifikasi posisi dirancang sedemikian rupa sehingga mampu membedakan posisi dalam arah vertikal maupun horisontal. Dalam arah vertikal, berarti persyaratan jabatan pada suatu posisi dapat diperbandingkan dengan posisi-posisi pada level yang lebih rendah atau lebih tinggi. Dalam arah horisontal, berarti persyaratan jabatan pada suatu posisi dapat diperbandingkan dengan posisi-posisi lain pada level jabatan yang sama.

Kerena itu, secara umum pemanfaatan rumusan jalur karier dan program kaderisasi diusulkan untuk dilakukan dengan perhatian khusus terhadap beberapa hal berikut :

1. Rumusan jalur karier dan program kaderisasi hendaknya diperlakukan sebagai alat bantu dalam mengambil keputusan (*decision support system)*, yang menunjukkan arah pengambilan keputusan. Keputusan akhir yang akan diambil, perlu ditetapkan dengan mempertimbangkan berbagai masukan lain seperti kebijakan pimpinan, strategi perusahaan, dan sebagainya.
2. Apabila rumusan jalur karier dan program kaderisasi merupakan perangkat baru dalam pengelolaan SDM di suatu organisasi, maka perlu dilakukan persiapan khusus untuk implementasi dalam kegiatan, yaitu sebagai berikut :
   - Perlu ditetapkan pengelola kedua jenis rumusan tersebut dalam organisasi
   - Para pengelola kedua jenis rumusan tersebut perlu disiapkan, misalnya melalui pelatihan untuk memahami cara penggunaan kedua rumusan tersebut secara baik.

Di pihak lain, keberhasilan kedua rumusan tersebut juga perlu diperkenalkan kepada semua pihak lain dalam organisasi.

- Pengelola kedua jenis rumusan tersebut juga perlu memperhatikan pemeliharaan serta penyempurnaannya, sehingga karakteristiknya menjadi benar-benar sesuai dengan kondisi aktual.
- Pengelola SDM harus mampu menangani perubahan jalur karier maupun data pendukung rencana kaderisasi jika dilakukan perubahan struktur organisasi.

3. Rancangan jalur karier dan program kaderisasi ini erat sekali kaitannya dengan sistem pengelolaan SDM lainnya seperti Perencanaan SDM,Performance appraisal (PA), Sistim imbalan, Kultur organisasi dan lain-lain. Karena itu, akan lebih lengkap jika dikembangkan pula perencanaan SDM yang baik untuk melengkapi implementasi kedua jenis rancangan yang diusulkan tersebut.

***

BAB 13

KOMPENSASI

A. PENGERTIAN KOMPENSASI

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Malayu S.P. Hasibuan, 2002:54). Kompensasi berbentuk uang, artinya gaji dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan. Kompensasi berbentuk barang, artinya gaji dibayar dengan barang. Misalnya gaji dibayar 10% dari produksi yang dihasilkan. Di Jawa Barat penunai padi upahnya 10% dari hasil padi yang ditunai.

Kompensasi acapkali disebut sebagai penghargaan dan dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang di berikan

pada pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Garry Dessler mendefinisikan kompensasi sebagai berikut: *Employee compensastionnis all forms of pay rewards going to employee and arising from their employment*. Maksudnya kompensasi dapat diartikan sebagai pemberian imbalan atas hasil kerja yang dilakukan dengan melihat prestasi kerja itu sendiri. Prestasi kerja yang dilakukan dapat dinilai dan diukur berdasarkan suatu penilaian yang telah ditentukan organisasi secara objektif. Handoko (1998) menyatakan bahwa: "Kompensasi adalah pemberian kepada pegawai dengan pembayaran finansial sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang dilaksanakan dan sebagai motivator untuk pelaksanaan kegiatan di waktu yang akan datang.

Jenis kompensasi yang diberikan pada pegawai menurut Mondy dan Neo, dapat berbentuk kompensasi finansial dan non finansial (Mondy & Neo,1993) Kompensasi finansial adalah kompensasi yang diterima pegawai dalam bentuk finansial, seperti gaji, upah, bonus dan tunjangan-tunjangan. Sedangkan kompensasi non-finansial adalah kompensasi yang diterima pegawai dalam bentuk non-financial, seperti promosi jabatan dan penghargan.

Dalam penelitian Andrew F. Sikula menyatakan bahwa di bagian kepegawaian, hadiah yang bersifat uang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka. Bentuk- bentuk kompensasi seperti upah, gaji digunakan untuk mengatur pemberian pegawai antara pegawai dengan organisasi. Remunerasi adalah suatu hadiah, pembayaran atau balas jasa untuk jasa yang diberikan (Martoyo, 2000: 125).

Bagi organisasi/perusahaan, kompensasi memiliki arti penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan pegawainya. Pengalaman menunjukkan bahwa kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan prestasi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja pegawai, bahkan dapat menyebabkan pegawai yang po-

tensial keluar dari organisasi.

Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Luthans (1992: 147), mengatakan: *"Incentives, at the end of the motivation cycle is the incentives defined as anything that will alleviate a need and reduce a drive, thus attaining an incective will tend to restore physiological and psychological balaance and will reduce or cut off the drive. Eating food, drinking water, and obtainig friends willtend to resotore the balance and reduce the corresponding drivers, food, water, and friens are the incentives in these exemples"*. Maksudnya adalah kompensasi, pada akhir daur motivasi didefinisikan sebagai segala sesuatu yang akan meringankan kebutuhan dan mengurangi gerakan, dengan demikian pencapaian kompensasi akan menuju kepada perbaikan keseimbangan fisiologis dan psikologis dan akan mengurangi atau menghilangkan gerakan. Memakan makanan, meminum air, dan memperoleh teman akan menuju kepada perbaikan keseimbangan dan mengurangi penyesuaian gerakan, makan, air, dan teman adalah kompensasi dari contoh-contoh diatas.

Kompensasi merupakan istilah yang berkaitan dengan imblan-imbalan finansial (*financial* reward) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi. Pada umumnya bentuk kompensasi berupa finansial karena pengeluaran moneter yang dilakukan oleh organisasi. Kompensasi bisa langsung diberikan kepada karyawan, ataupun tidak langsung, dimana karyawan menerima kompensasi dalam bentuk-bentuk non moneter.

Beberapa terminologi dalam kompensasi :

1. **Upah/gaji**. Upah (*wages*) biasanya berhubungan dengan tarif gaji perjam (semakin lama kerjanya, semakin besar bayarannya). Upah merupakan basis bayaran yang kerap digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Sedangkan gaji (*salary*) umumnya berlaku untuk tarif mingguan, bulanan

atau tahunan.

2. **Insentif**, (*incentive*) merupakan tambahan-tambahan gaji diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Program-program insentif disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas, penjualan, keuntungan-keuntungan atau upaya-upaya pemangkasan biaya.
3. **Tunjangan** (*Benefit*). Contoh-contoh tunjangan seperti asuransi kesehatan, asuransi jiwa, liburan-liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun dan tunjangan-tunjangan lainnya yang berhubungan dengan kepegawaian.
4. **Fasilitas** (*Facility*) adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus.

B. JENIS-JENIS KOMPENSASI

Komponen-komponen dari keseluruhan program gaji secara umum dikelompokkan kedalam kompensasi finansial langsung, tak langsung dan non finansial.

1. ***Kompensasi Finansial Secara Langsung*,** berupa bayaran pokok (gaji dan upah), bayaran prestasi, bayaran insentif (bonus, komisi, pembagian laba/keuntungan dan opsi saham) dan bayaran tertangguh (program tabungan dan anuitas pembelian saham)
2. ***Kompensasi Finansial tidak Langsung*,** berupa program-program proteksi (asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun, asuransi tenaga kerja), bayaran diluar jam kerja (liburan, hari besar, cuti tahunan dan cuti hamil) dan fasilitas-fasilitas seperti kendaran,ruang kantor dan tempat parkir.
3. ***Kompensasi Non Financial***, berupa pekerjaan (tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan dan rasa pencapaian). Lingkungan kerja (kebijakan-kebijakan yang sehat, supervise yang kompoten, kerabat yang menyenangkan, lingkungan kerja yang nyaman).

C. TUJUAN DAN FUNGSI KOMPENSASI

Menurut Notoatmodjo (1998:67), tujuan dari kebijakan pemberian kompensasi meliputi :

1. Menghargai prestasi karyawan
2. Menjamin keadilan gaji karyawan
3. Mempertahankan karyawan atau mengurangi turnover karyawan
4. Memperoleh karyawan yang bermutu
5. Pengendalian biaya
6. Memenuhi peraturan-peraturan.

Secara umum pemberian manajemen kompensasi adalah untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan keberhasilan strategi dan menjamin terciptanya keadilan baik keadilan internal maupun keadilan eksternal. Schuler dan Jackson (1999) menyatakan bahwa melalui kompensasi dapat digunakan untuk a) menarik orang-orang yang potensial atau berkualitas untuk bergabung dengan organisasi. b) mempertahankan pegawai yang baik. c) meraih keunggulan kompetitif. d) memotivasi pegawai dalam meningkatkan produktivitas atau mencapai tingkat kinerja yang tinggi. e) melakukan pembayaran sesuai aturan hukum. f) memudahkan sasaran strategis. g) mengokohkan dan menentukan struktur.

Bagaimana kemudian kaitan manajemen yang efektif dengan pemberian kompensasi, Purnomo (2003: 33-34) menjelaskannya sebagai berikut :

1. Memperoleh SDM yang berkualitas, kompensasi yang menjanjikan akan menjadi daya tarik tersendiri bagi para pencari kerja. Tingkat pembayar harus *responsive* terhadap penawaran dan permintaan pasar kerja, karena para manajer organisasi akan berkompetisi untuk mendapatkan pegawai yang berkualitas sesuai yang diharapkan.

2. Mempertahankan pegawai yang ada, para pegawai dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya

akan menimbulkan perputaran pegawai yang semakin tinggi.

3. Menjamin keadilan, manajemen kompensasi selalu berusaha agar keadilan internal dan eksternal dapat terwujud. Keadilan internal menyatakan bahwa kompensasi dikaitkan dengan nilai relatif suatu pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama, sedangkan keadilan eksternal berarti bahwa kompensasi terhadap pegawai merupakan sesuatu yang dapat dibandingkan dengan organisasi lain.
4. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan, pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku di masa yang akan datang, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab dan perilaku-perilaku lainnya.
5. Mengendalikan biaya, sistem kompensasi yang rasional akan membantu organisasi dalam memperoleh dan mempertahankan para pegawai dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen kompensasi yang efektif, maka bisa jadi pekerja akan dibayar di bawah atau di atas nilai standar.

Berdasarkan penjelasan diatas tujuan dari pemberian kompensasi tersebut saling terkait, artinya apabila pemberian kompensasi tersebut mampu mengundang orang-orang yang potensial untuk bergabung dengan organisasdan membuat pegawai yang baik untuk tetap bertahan di organisasi, serta mampu memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya, berarti produktivitas juga akan meningkat dan organisasi dapat menghasilkan produk dengan harga yang kompetitif, sehingga organisasi lebih dimungkinkan untuk dapat mencapai sasaran strategisnya yaitu mempertahankan kelangsungan hidup dan mengembangkan usaha.

Sementara itu Hasibuan (1997: 137-138) mengemukakan bahwa tujuan dari kompensasi, antara lain:

1. Ikatan Kerjasama
   Agar terjalin ikatan kerjasama antara majikan dengan pegawai, dimana pegawai harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha atau majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian.
2. Kepuasan Kerja
   Dengan balas jasa, pegawai akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga ia memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya itu.
3. Pengadaan Efektif
   Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar maka pengadaan pegawai yang berkualitas untuk organisasi itu akan lebih mudah.
4. Motivasi
   Jika balas jasa yang diberikan memotivasi bawahannya cukup besar, manajemen akan lebih mudah memotivasi bawahannya.
5. Stabilitas Pegawai
   Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif, maka stabilitas pegawai lebih terjamin karena *turn over* relatif kecil.
6. Disiplin.
   Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin pegawai semakin baik, mereka akan menyadari serta mentaati peraturan yang berlaku.
7. Pengaruh Serikat Buruh
   Dengan program kompensasi yang baik, pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan pegawai akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
8. Pengaruh Pemerintah
   Jika program kompensasi itu sesuai dengan Undang-Undang Perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), ma-

ka campur tangan pemerintah secara berlebihan dapat dihindarkan.

Tujuan pengembangan kompensasi bukanlah aturan yang harus dengan kaku diikuti dan dijalankan, akan tetapi lebih kepada pedoman dalam pemberian upah/gaji kepada para pegawainya. Semakin baik pengaturan gaji dan upah suatu organisasi maka akan semakin baik pula gaji/upah tersebut diterima oleh para pegawainya. Pengaturan kompensasi haruslah memenuhi beberapa tujuan. Kadang-kadang tujuan-tujuan ini akan bertentangan satu sama lainnya.

Kompensasi merupakan alat pengikat organisasi terhadap pegawainya, faktor penarik bagi calon pegawai dan faktor pendorong seseorang menjadi pegawai. Dengan demikian kompensasi mempunyai fungsi yang cukup penting di dalam memperlancar jalannya roda organisasi/organisasi. Menurut Martoyo (1994), fungsi kompensasi adalah :

a. Penggunaan SDM secara lebih efisien dan lebih efektif

Kompensasi yang tinggi pada seorang pegawai mempunyai implikasi bahwa organisasi memperoleh keuntungan dan manfaat maksimal dari pegawai yang bersangkutan karena besarnya kompensasi sangat ditentukan oleh tinggi/rendahnya produktivitas kerja pegawai yang bersangkutan. Semakin banyak pegawai yang diberi kompensasi yang tinggi berarti semakin banyak pegawainya yang berprestasi tinggi. Banyaknya pegawai yang berprestasi tinggi akan mengurangi pengeluaran biaya untuk kerja-kerja yang tidak perlu (yang diakibatkan oleh kurang efisien dan efektifitasnya kerja). Dengan demikian pemberian kompensasi dapat menjadikan penggunaan SDM secara lebih efisien dan lebih efektif.

b. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi

Sistem pemberian kompensasi yang baik secara langsung dapat membantu stabilitas organisasi dan secara tidak langsung ikut andil dalam mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Sebaliknya pemberian kompensasi yang kurang baik dapat menyebabkan gejolak di kalangan pegawai akibat ketidakpuasan. Pada gilirannya gejolak ketidakpuasan ini akan menimbulkan kerawanan ekonomi.

D. KRITERIA KEBERHASILAN SISTEM KOMPENSASI

Menurut Irianto (2001: 103) dalam mengukur keberhasilan implementasi sistem kompensasi, terdapat satu pertanyaan esensial yang harus dijawab, yaitu "*Apa yang seharusnya dapat dicapai organisasi dengan menerapkan sebuah sistem kompensasi tertentu?*". Pertanyaan tersebut mendasari organisasi dalam menilai keberhasilan suatu sistim dengan kreteria-kreteria sebagai berikut:

1. Mendukung pencapaian tujuan-tujuan organisasi
2. Sesuai dengan dan mendukung strategi dan struktur organisasi.
3. Menarik dan dapat mempertahankan individu yang berkompeten sesuai dengan standar keahlian yang ditetapkan.
4. Menetapkan spektrum yang lebih luas atas perilaku tugas (*task behavior*) yang diinginkan dari seluruh anggota organisasi.
5. Merefleksikan ekuitas (persamaan-keadilan) bagi seluruh anggota organisasi.
6. Sejalan dengan hukum atau perundang-undangan yang berlaku dalam suatu wilayah yuridisdiksi tertentu dimana organisasi berada.
7. Dapat mencapai keenam kreteria tersebut dengan biaya yang proporsional sesuai dengan kondisi keuangan internal.
8. Dapat mencapai ketujuh kreteria tersebut diatas dalam kon-

disi dengan penggunaan biaya yang paling efektif.

E. PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJA

Meskipun kompensasi bukan merupakan satu-satunya faktor yang mempengaruhi kinerja, akan tetapi diakui bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor penentu yang dapat mendorong kinerja karyawan. Jika karyawan merasa bahwa usahanya dihargai dan organisasi menerapkan sistim kompensasi yang baik, maka umumnya karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat kompensasi dan motivasi kerja serta kinerja pegawai. Perusahaan yang menentukan tingkat upah dengan mempertimbangkan standar kehidupan normal, akan memungkinkan pegawai bekerja dengan penuh motivasi. Hal ini karena motivasi kerja pegawai banyak dipengaruhi oleh terpenuhi tidaknya kebutuhan minimal kehidupan pegawai dan keluarganya. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi dalam bekerja, biasanya akan memiliki kinerja yang tinggi pula.

Imbalan atau kompensasi akan memotivasi prestasi, mengurangi perputaran tenaga kerja, mengurangi kemangkiran dan menarik pencari kerja yang berkualitas ke dalam organisasi. Oleh karenanya imbalan dapat dipakai sebagai dorongan atau motivasi pada suatu tingkat perilaku dan prestasi, dan dorongan pemilihan organisasi sebagai tempat bekerja.

F. KEBIJAKAN DALAM PEMBERIAN KOMPENSASI

Untuk mengembangkan kebijakan pemberian kompensasi yang akan digunakan agar dapat memenuhi kebutuhan organisasi dalam memberikan pembayaran yang adail kepada karyawan sehingga tujuan organisasi terpenuhi sesuai yang deharapkan, maka harus ditentukan sistem pemberian kompensasi yang dibuat ber-

dasarkan prinsip-prinsip penggajian.

Dessler (1998:85) dalam bukunya "Sumber Daya Manusia" mengatakan bahwa untuk menentukan skala gaji/upah ada beberapa faktor yang mempengaruhi, diantaranya :

1. Faktor Hukum
   Dalam faktor ini besaran gaji/upah yang harus dibayar diatur dalam undang-undang yang meliputi segi upah minimum, tarif lembur dan tunjangan.
2. Faktor Serikat Buruh
   Serikat dan undang-undang hubungan tenaga kerja mempengaruhi hubungan bagaimana perencanaan pembayaran yaitu adanya tawar menawar antara serikat buruh dengan yang mempekerjakan.
3. Faktor Kebijakan
   Yaitu pemberian kompensasi mempengaruhi upah yang dibayar. Kebijakan ini mempengaruhi tingkat upah dan tunjangan misalnya perbedaan upah/gaji bagi pegawai yang masih dalam masa percobaan.
4. Faktor keadilan.
   Faktor keadilan menjadi faktor penting dalam menentukan tinggi rendahnya pembayaran upah/gaji dalam arti bahwa keadilan eksternal tarif upah/gaji harus sebanding dengan organisasi lain, sedangkan keadilan internal hendaknya setiap pegawai memperoleh pembayaran gaji/upah yang sama dalam organisasi. Proses menetapkan tarif upah dengan menjamin keadilan eksternal dan internal menempuh lima langkah :
   - Lakukanlah sebuah survey gaji tentang beberapa pembayaran dalam organisasi lain untuk pekerjaan sebanding.
   - Tentukanlah nilai dari masing-masing pekerjaan dalam organisasi melalui evaluasi jabatan.
   - Kelompokkan pekerjaan-pekerjaan serupa kedalam ting-

kat upah.

- o Tetapkan harga masing-masing tingkat pembayaran dengan menggunakan kurva upah.
- o Tentukan dengan tarif upah.

Filippo (1987:75-76) dalam bukunya *Principle of Personal Management,* mangemukakan prinsip-prinsip penggajian yang harus diperhatikan antara lain dalam menentukan formula penggajian harus memperhitungkan tingkat inflasi, tanggung jawab pekerjaan dan kebutuhan aktualisasi. Disamping itu sistem penggajian harus dinaikkan dengan ranking pekerjaan yang sesuai dengan sifat pekerjaan, misalnya: sangat sulit, sulit, sedang, mudah dan mudah sekali yang didasari atas penilaian kinerja.

Amstrong dan Murlis (1984:18-20) dalam buku Pedoman Praktis Sistem Penggajian harus dilakukan beberapa langkah yakni :

1. Menganalisis keadaan sekarang yang meliputi analisis berbagai jabatan-jabatan, banyaknya staf dalam setiap jabatan, besarnya gaji tiap-tiap orang, kenaikan umum apa saja (biaya hidup), kenaikan atau prestasi apa yang diberikan dan apakah perusahaan mengalami kesulitan atas kenaikan gaji.
2. Merumuskan kebijakan penggajian yaitu kebijakan penggajian ditetapkan oleh level yang bertanggung jawab dalam penentuan kebijakan.
3. Menilai pekerjaan yaitu dengan menggunakan teknik-teknik penilaian pekerjaan dari berbagai aspek.
4. Merencanakan struktur gaji yaitu struktur gaji harus mencerminkan hubungan pekerjaan dengan cara yang logis dan penggunaan survey gaji dan informasi lain untuk mengembangkan struktur gaji.
5. mengembangkan prosedur sistem penggajian untuk menjamin kebikan dan anggaran dilaksanakan dalam anggaran, kenaikan gaji dihubungkan dengan prestasi, struktur gaji tetap

adil kedalam dan bersaing keluar, tingkat upah yang betul untuk tiap pekerjaan dan gaji tiap orang tidak melebihi batas teratas golongan gaji ditiap pekerjaan.

6. Merencanakan seluruh aspek balas jasa yaitu meliputi pelaksanaan pengadministrasian gaji pokok dan unsur-unsur tunjangan, lembur, bonus dan pembagian laba.
7. Mengevaluasi seluruh langkah-langkah tersebut diatas.

KOMPENSASI	
Langsung	**Tidak Langsung**
▪ Gaji Pokok	▪ Tunjangan
✓ Upah	✓ Asuransi kesehatan
✓ Gaji	✓ Liburan pengganti
▪ Gaji Variabel	✓ Dana pensiun
✓ Bonus	✓ Kompensasi pekerja
✓ Insentif	
✓ Kepemilikan saham	

Selain beberapa hal diatas, penting untuk melihat apakah individu yang menerima kompensasi tersebut merasa puas dengan apa yang ditermanya, karena ketidakpuasan atas gaji yang mencukupi pada umumnya menimbulkan tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah atas pembayaran dari komponen pekerjaan tersebut. Hal ini dapat mengakibatkan seseorang bertindak diluar prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan dengan melakukan tindakan-tindakan yang dapat merugikan pihak perusahaan.

Heneman dan Schwab (1998:338) menyatakan kepuasan gaji merupakan konstruk kepuasan yang terdiri atas empat sub dimensi :

1. Tingkat gaji (pay level).
2. Struktur/pengelolaan gaji (pay structure/administration).

3. Peningkatan gaji (pay raise).
4. Tunjangan (benefit).

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan atas tingkat gaji didefinisikan sebagai persepsi kepuasan atas gaji atau upah secara langsung, sedangkan kepuasan atas peningkatan gaji berkenaan dengan persepsi kepuasan dalam perubahan tingkat gaji. Kepuasan atas struktur dan pengadministrasian gaji didefinisikan sebagai persepsi kepuasan dengan hirarki gaji internal dan metode yang digunakan untuk mendistribusikan gaji. Kepuasan atas tunjangan menekankan pada persepsi kepuasan tidak langsung yang diteima karyawan.

G. Karakteristik dan Mind Set Kompensasi

Simamora (1997: 544-545) mengemukakan bahwa kompensasi mempunyai lima karakteristik yang harus dimiliki apabila kompensasi dikehendaki secara optimal efektif dalam mencapai tujuan-tujuannya. Karakteristik-karakteristik tersebut antara lain:

1. *Arti penting*

Sebuah imbalan tidak akan dapat mempengaruhi apa yang dilakukan oleh orang-orang, atau bagaimana perasaan mereka jika hal tersebut tidak penting bagi mereka. Adanya rentang perbedaan yang luas diantara orang-orang jelaslah mustahil mencari imbalan apapun yang penting bagi setiap orang di dalam organisasi. Dengan demikian tantangan dalam merancang sistem imbalan adalah mencari imbalan-imbalan yang sedapat mungkin mendekati kisaran pada pegawai dan menetapkan berbagai imbalan-imbalan guna meyakinkan bahwa imbalan-imbalan yang tersedia adalah penting bagi semua tipe individu yang berbeda di dalam organisasi.

2. *Fleksibilitas*

Jika sistem imbalan disesuaikan dengan karakteristik-karakteristik unik dari anggota individu dan jika imbalan-imbalan disediakan tergantung pada tingkat kinerja tertentu, maka imbalan-imbalan memerlukan berbagai tingkat fleksibilitas. Fleksibilitas imbalan merupakan prasyarat yang perlu untuk merancang sistem imbalan yang terkait dengan individu–individu.

3. *Frekuensi*

Semakin sering suatu imbalan dapat diberikan, semakin besar potensi daya gunanya sebagai alat yang mempengaruhi kinerja pegawai. Oleh karena itu imbalan-imbalan yang sangat didambakan adalah imbalan-imbalan yang dapat diberikan dengan sering tanpa kehilangan arti pentingya.

4. *Visibilitas*

Imbalan-imbalan haruslah betul-betul dapat dilihat jika dikehendaki supaya kalangan pegawai merasakan adanya hubungan antara kinerja dan imbalan-imbalan.

5. *Biaya*

Semakin rendah biayanya, semakin diinginkan imbalan tersebut dari sudut pandang organisasi. Imbalan berbiaya tinggi tidak dapat diberikan sesering imbalan berbiaya rendah dan karena sifat mendasar biaya yang ditimbulkan, imbalan berbiaya tinggi mengurangi efektifitas dan efisiensi.

H. BENTUK-BENTUK KOMPENSASI

Seperti di jelaskan diatas salah satu tujuan pokok pegawai dalam bekerja adalah untuk memperoleh kompensasi yang seringkali berupa gaji yang diterima pegawai secara periodik. Kompensasi diadakan agar pegawai dapat memenuhi seluruh atau sebagi-

an kebutuhan dan keinginannya. Organisasi memberikan kompensasi sebagai salah satu bentuk penghargaan atas jasa yang telah diberikan oleh pegawai melalui hasil kerja. Kompensasi tidak selalu berbentuk imbalan yang bersifat finansial/keuangan. Berikut ini adalah penjelasan tentang komponen-komponen yang terdapat pada struktur kompensasi.

Menurut Dessler (1992), membagi kompensasi pegawai dalam tiga komponen, yaitu:

1. Pembayaran secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk upah, gaji, insentif, dan bonus.
2. Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan seperti: asuransi dan liburan atas dana organisasi.
3. Ganjaran nonfinansial (*nonfinancial rewards*) seperti hal-hal yang tidak mudah dikuantifikasi, yaitu ganjaran-ganjaran seperti: pekerjaan yang lebih menantang, jam kerja yang lebih luwes, dan kantor yang lebih bergengsi

Sedangkan Gomez-Mejia, et al., (1995); Schuler dan Jackson (1999); serta Luthans (1998), kompensasi dapat diklasifikasikan dalam tiga komponen utama, yaitu: *Pertama,* kompensasi dasar yaitu kompensasi yang jumlahnya dan waktu pembayarannya tetap, seperti upah dan gaji. *Kedua,* kompensasi variabel merupakan kompensasi yang jumlahnya bervariasi dan/atau waktu pembayarannya tidak pasti. Kompensasi variabel ini dirancang sebagai penghargaan pada pegawai yang berprestasi baik. Termasuk kompensasi variabel adalah pembayaran insentif pada individu maupun kelompok, *gainsharing*, bonus, pembagian keuntungan (*profit sharing*), rencana kepemilikan saham pegawai (*employee stock-ownership plans*) dan *stock-option plans*.

Ketiga, merupakan komponen terakhir dari kompensasi total adalah *benefit* atau seringkali juga disebut *indirect compensation* (kompensasi tidak langsung). Termasuk dalam komponen ini adalah 1) perlindungan umum, seperti jaminan sosial, pengangguran

dan cacat, 2) perlindungan pribadi dalam bentuk pensiun, tabungan, pesangon tambahan dan asuransi, 3) pembayaran saat tidak bekerja seperti pada waktu mengikuti pelatihan, cuti kerja, sakit, saat liburan, dan acara pribadi, 4) tunjangan siklus hidup dalam bentuk bantuan hukum, perawatan orang tua, perawatan anak, program kesehatan, dan konseling.

Secara umum dalam buku-buku manajemen sumber daya manusia yang ditulis oleh pakar manajemen sumber daya manusia membagi kompensasi dapat dibagi atas dua kelompok besar yaitu kelompok imbalan langsung (*Direct Compensation*) yang terdiri dari imbalan yang diterima secara langsung, rutin atau periodik oleh pekerja atau pegawai dan imbalan tidak langsung (*Indirect Compensation*) yang terdiri dari imbalan yang diterima secara tidak rutin atau periodik, yang diterima nanti atau bila terjadi sesuatu pada pegawai.

Menurut Bernadin dan Russell (1993: 420) *Direct compensation is the basic wage and the salary system, plus performance-based pay. Indirect compensation is the general category for emplyee benefits-mandated protection programs, health insurance, pay for time not worked, and various other employee benefits.* Kompensasi langsung adalah upah dasar dan sistem penggajian, ditambah pembayaran yang didasarkan pada kinerja. Kompensasi tidak langsung adalah kategori yang umum berupa benefit program perlindungan bagi pegawai, asuransi kesehatan, gaji yang dibayar pada waktu tidak bekerja, dan berbagai benefit lain bagi kesejahteraan pegawai. Sementara itu Simamora (2004: 436) memetakan bentuk kompensasi dalam dua kelompok besar yaitu :

1. Kompensasi Keuangan

a) Kompensasi Langsung

Simamora (2004: 441) mengatakan bahwa kompensasi dapat berupa kompensasi langsung dan kompensasi tidak

langsung. Kompensasi langsung dapat berupa upah, premi, dan insentif. Upah adalah suatu bentuk pemberian kompensasi yang bersifat "finansial" dan merupakan yang utama dari bentuk kompensasi yang ada. Upah dibagi menjadi empat bagian yakni upah menurut prestasi kerja, upah menurut lama kerja, upah menurut senioritas dan upah menurut kebutuhan. Sementara insentif adalah suatu sarana motivasi yang diberikan kepada seseorang sebagai perangsang atau pendorong yang diberikan secara sengaja kepada pegawai agar mendapat semangat yang lebih besar untuk berprestasi.

1) *Pengertian Upah*

Menurut Soeprihanto (1998: 25) dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa Upah merupakan wujud sarana pengganti jasa yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai dimana seluruh penerimaan resmi yang mereka terima dari organisasi dapat berbentuk uang atau jasa sehingga dapat meningkatkan produktifitas kerja.

Menurut Flippo (2003: 308) upah adalah harga untuk jasa yang diberikan kepada orang lain, menurut dewan penelitian pengupahan nasional upah adalah suatu imbalan dari pemberian kerja kepada penerima kerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah dan akan dilakukan berfungsi sebagai kelangsungan kehidupan yang layak bagi kemanusiaan dan produksi dinyatakan atau dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut persetujuan, undang-undang serta peraturan yang dibayarkan atas dasar suatu perjanjian kerja.

2) *Pengertian Insentif*

Menurut Moekiyat (2002: 77), insentif sering dipergunakan untuk menunjukkan pembayaran jasa yang baik pada pekerja kasar atau administratif yang memadukan pengawas

upah yang dirumuskan termasuk gaji, tradisi makan minimum dan perumahan dalam arti input, insentif, merupakan balas jasa, yang dibayar atas kesatuan hasil. Menurut Nitisemito (2002, p.249), insentif adalah penghasilan tambahan yang diberikan pada pekerja atau pegawai yang dapat memberikan prestasi yang telah diberikan. Beberapa sifat dasar dalam sistem pengupahan insentif adalah :

a) Sistem pembayaran agar diupayakan cukup sederhana, sehingga mudah dimengerti dan dihitung oleh pegawai yang bersangkutan sendiri.
b) Upah insentif yang diterima benar-benar dapat menaikkan motivasi kerja mereka, sehingga *output* dan efisensi kerjanya juga meningkat.
c) Pelaksanaan pengupahan insentif hendaknya cukup cepat, sehingga pegawai yang berprestasi lebih cepat pula merasakan nikmatnya berprestasi.
d) Penentuan standar kerja atau standar produksi hendaknya scermat mungkin dalam arti tidak terlalu tinggi, sehingga tidak terjangkau oleh umumnya pegawai, atau tidak terlalu rendah, sehingga tidak terlalu mudah dicapai pegawai.
e) Besarnya upah normal dengan standar kerja per jam hendaknya cukup merangsang pekerja atau pegawai untuk bekerja giat.

b) Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung yang dimaksudkan dalam penjelasan ini adalah cakupan tunjangan *(benefit)* yang luas. Tunjangan pegawai adalah (employee *benefit*) adalah pembayaran (*payment)* dan jasa *(service)* yang melindungi dan melengkapi gaji pokok, dan organisasi membayar semua atau sebagian dari tunjangan.

Sedangkan efek utama dari tunjangan kompensasi adalah untuk menahan para pegawai di dalam organisasi atas basis jangka panjang. Sedikit atau tidak ada bukti bahwa diversitas yang sangat besar dari program gaji tambahan, yang sering diistilahkan dengan "tunjangan pelengkap *(fringe benefits)*" befungsi untuk memotivasi pegawai ke arah produktivitas yang lebih tinggi. Sedangkan program tunjangan pegawai dapat dibagi ke dalam tiga kategori yaitu :

1) Tunjangan yang menghasilkan penghasilan (*income)* serta memberikan peningkatan rasa aman bagi kalangan pegawai dengan membayar pengeluaran ekstra atau luar biasa yang dialami pegawai secara tidak terduga. Sedangkan program tunjangan yang termasuk dalam kelompok ini adalah asuransi kesehatan, asuransi jiwa, uang pensiun serta asuransi selama bekerja atau asuransi tenaga kerja
2) Program tunjangan yang dapat dipandang sebagai kesempatan bagi pegawai. Hal ini meliputi mulai dari pembayaran biaya kuliah sampai liburan, hari besar, cuti tahunan, dan cuti hamil bagi pegawai perempuan. Tunjangan ini berkaitan dengan kualitas kehidupan pegawai yang terpisah dari pekerjaan.
3) Tunjangan yang diberikan untuk menjamin kenyamanan pegawai selama bekerja di organisasi. Yang temasuk dalam tunjangan ini adalah tersedianya kendaraan kantor, ruang kantor yang nyaman bagi pegawai, dan adanya tempat parkir yang aman.

2. Kompensasi Non Keuangan

Definisi kompensasi nonfinansial menurut Simamora (2001: 541), kompensasi non finansial terdiri dari kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau dari

lingkungan psikologis, dan atau fisik dimana orang itu bekerja. Kompensasi non finansial dibagi menjadi dua , yaitu:

1. Pekerjaan adalah segala aktifitas yang dilakukan oleh pegawai dalam rangka menyelesaikan tugas-tugas yang telah dibebankan padanya. Pegawai akan menerima kompensasi non keuangan berupa kepuasan kerja dengan melakukan pekerjaan yang dirasa tepat bagi pegawai, antara lain :
   a. Tugas-tugas yang menarik
   b. Tantangan bagi sebagian pegawai yang merasakan pekerjaan yang kurang menantang/ monoton akan dapat memacu ketidakpuasan pegawai atau bahkan membuat pegawai tersebut keluar dari organisasinya demi mencari pekerjaan yang dianggap lebih menantang.
   c. Tanggung Jawab yaitu suatu bentuk kepercayaan yang diberikan oleh organisasi terhadap pegawainya untuk menyelesaikan pekerjaan.
   d. Pengakuan yaitu suatu bentuk sikap yang diberikan organisasi kepada pegawai atas keberadaan dan kedudukannya ditengah-tengah organisasi sebagai salah satu anggota yang berkecimpung dalam organisasi.
   e. Rasa Pencapaian yaitu perasaan pegawai atas pencapaian dalam keberhasilannya untuk menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan padanya dengan baik.
2. Lingkungan pekerjaan adalah kondisi lingkungan dalam suatu organisasi dimana para pegawai melaksanakan tugas dan pekerjaannya sehari-hari. Adapun lingkungan pekerjaan terdiri atas :
   a. Kebijakan-kebijakan yang sehat maksudnya adalah kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh manajemen hendaknya harus adil tidak hanya mendukung organisasi saja sehingga organisasi terkesan sewenang- wenang dalam menentukan kebijakan bagi pegawai, selain itu kebija-

kan-kebijakan tersebut haruslah mampu mendukung pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan serta juga berfungsi sebagai sarana untuk membela kepentingan pegawai dengan demikian kepuasan kerja akan diperoleh pegawai.

b. Supervisi yang kompeten maksudnya adalah pengawas yang bijaksana dan cakap serta mampu memberikan petunjuk-petunjuk, dukungan dan tanggung jawab yang nyata dalam proses penyelesaian pekerjaan yang rumit dan kompleks, selain itu pengawas juga memberikan kesempatan bagi pegawainya untuk ikut berpartisipasi dan dalam segala hal yang berkaitan dengan penyelesaian pekerjaannya sehingga secara otomatis kemampuan pegawai juga ikut berkembang sehingga tercipta kepuasan kerja bagi pegawai.
c. Teman kerja yang menyenangkan akan meningkatkan semangat kerja pegawai karena dengan keeratan hubungan dengan teman kerja yang menyenangkan akan membantu proses penyelesaian pekerjaan sehingga pekerjaan akan selesai dengan mudah dan cepat, selain itu dengan keeratan hubungan dengan rekan kerja mampu mengurangi ketegangan, kecemasan dalam kelompok, sehingga pegawai akan lebih mampu menyesuaikan diri dengan tekanan pengaruh pekerjaan.
d. Lingkungan kerja yang nyaman maksudnya adalah tempat kerja seseorang pegawai yang terdiri dari lingkungan fisik dan lingkungan nonfisik yang dapat mempengaruhi pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

Menurut pendapat Handoko (1994: 192), bahwa kegiatan-kegiatan pengaturan lingkungan kerja juga mencakup pengendalian suara bising, pengaturan penerangan tempat kerja, pengaturan kelembaban dan suhu udara, pelayanan kebutuhan pe-

gawai, pengaturan penggunaan warna, pemeliharaan kebersihan lingkungan, dan penyediaan berbagai fasilitas yang dibutuhkan pegawai, seperti kamar mandi, ruang ganti pakaian, dan sebagainya. Menurut Dessler (1997: 349), kompensasi non finansial atau ganjaran non finansial merupakan hal-hal yang tidak mudah dikuantifikasi, yaitu ganjaran-ganjaran seperti pekerjaan yang lebih menantang, jam kerja yang lebih luwes/ fleksibel, dan kantor yang lebih bergengsi.

I. FAKTOR-FAKTOR YANG MENJADI PERTIMBANGAN KOMPENSASI

Teori kompensasi belum pernah mampu menyediakan suatu jawaban yang memuaskan atas jasa yang dilakukan bagi individu bagi pekerjaan yang berharga. Sementara itu tidak ada pendekatan secara ilmiah yang tersedia, sejumlah faktor secara relevan dan yang khas digunakan untuk menentukan upah individu. Namun pada dasarnya sistem kompensasi suatu organisasi harus direncanakan dan di buat, hal ini diperlukan sebagai daya dukung para pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi.

Hal yang dapat dijadikan kebijakan dalam penetapan sistem kompensasi menurut Mondy, Noe dan Premeaux (8th ed: 315) ada empat faktor, yaitu: faktor organisasi *(The Organization),* faktor pegawai *(The Employee),* faktor pasaran tenaga kerja *(The Labor Market)* dan jenis pekerjaan itu sendiri *(The Job).*

- Dari faktor organisasi *(the organization),* penetapan kompensasi harus di lihat dari sisi kebijakan manajemen, keadaan politik yang mempengaruhi organisasi dan kemampuan organisasi dalam melakukan pembayaran.
- Dari faktor pegawai *(the employee)*, penetapan kompensasi ini harus menyentuh hal-hal yang berkaitan dengan kinerja pegawai itu, pembayaran berdasarkan merit, variable gaji, pembayaran yang didasarkan pada keterampilan pegawai, pembayaran berdasarkan pada kompetensi, Senioritas pega-

wai, pengalaman kerja, hubungan keanggotaan dalam organisasi, potensinya, pengaruh politik dan yang terakhir adalah keberuntungan.

- Dari faktor pasaran tenaga kerja *(the labor market),* penetapan kompensasi juga harus melihat kompensasi yang berlaku secara umum di pasar tenaga keja, untuk itu organisasi dalam menetapkan system kompensasi ini haruslah melakukan survey pada organisasi lain, kelayakan, biaya hidup, organisasi buruh, tingkat social dan perundang-undangan ekonomi yang berlaku.
- Sedangkan dari faktor pekerjaan *(the job),* maka penetapan system kompensasi harus di dasari dengan, analisa jabatan *(job analysis),* uraian tugas pekerjaan *(job description),* evaluasi jabatan *(job evaluation)* dan terakhir penawaran secara kolektif *(collective bargaining).*

Mangkuprawira (2003) menyampaikan ada beberapa prinsip yang diterapkan dalam manajemen kompensasi, antara lain :

- Terdapatnya rasa keadilan dan pemerataan pendapatan dalam organisasi.
- Setiap pekerjaan dinilai melalui proses evaluasi pekerjaan dan kinerja atau *performance*.
- Mempertimbangkan keuangan organisasi.
- Nilai rupiah dalam sistem penggajian mampu bersaing dengan harga pasar tenaga kerja sejenis.
- Sistem penggajian yang baru dapat membedakan orang yang berprestasi baik dan yang tidak dalam golongan yang sama.
- Sistem penggajian yang baru harus dikaitkan dengan penilaian kinerja pegawai.

Pada umumnya pegawai akan menerima perbedaan kompensasi yang berdasarkan tanggungjawab, kemampuan, pengetahuan, produktivitas, "*on-job*" atau kegiatan kegiatan manajerial. Sedangkan pembayaran yang berdasarkan ras, kelompok etnis, dan jenis

kelamin, dilarang oleh hukum dan kebijaksanaan umum.

J. HUBUNGAN KOMPENSASI DENGAN PENINGKATAN KINERJA

Berbicara tentang kebijakan pemberian kompensasi, umumnya hanya tertuju pada jumlah yang dibayarkan kepada pegawai. Apabila jumlah kompensasi telah cukup memadai, berarti sudah cukup layak dan baik. Permasalahannya sebenarnya tidak sesederhana itu, sebab cukup memadai menurut kacamata organisasi, belum tentu dirasakan cukup oleh pegawai yang bersangkutan. Menurut Nitisemito (1996) pengaruh kompensasi terhadap pegawai sangatlah besar. Semangat kerja yang tinggi, keresahan dan loyalitas pegawai banyak dipengaruhi oleh besarnya kompensasi. Pada umumnya, pemogokan kerja yang sering terjadi di negara kita ini, sebagian besar disebabkan karena masalah upah.

Pembayaran kompensasi berdasarkan keterampilan, sebenarnya dalam kondisi tertentu dapat meningkatkan kinerja pegawai, disamping dapat pula membuat pegawai frustasi. Bagi pegawai yang memang memiliki keterampilan yang dapat diandalkan, maka pemberian kompensasi berdasarkan keterampilan akan dapat meningkatkan kinerja, sebaliknya bagi pegawai yang tidak memiliki keterampilan dan tidak mempunyai kemampuan untuk meningkatkan keterampilannya, maka sistem pemberian kompensasi ini dapat mengakibatkan frustasi.

Dikaitkan dengan teori pengharapan, maka pemberian kompensasi berdasarkan keterampilan akan memotivasi pegawai, sebab dalam teori pengharapan dikatakan bahwa seorang pegawai akan termotivasi untuk mengerahkan usahanya dengan lebih baik lagi apabila pegawai merasa yakin, bahwa usahanya akan menghasilkan penilaian prestasi yang baik. Penilaian yang baik akan diwujudkan dengan penghargaan dari organisasi seperti pemberian bonus, peningkatan gaji atau promosi dan penghargaan itu dapat memuaskan pegawai.

Jadi dalam teori pengharapan terdapat tiga hubungan, yaitu hubungan antara usaha dengan prestasi, hubungan prestasi dengan penghargaan organisasi dan hubungan antara penghargaan organisasi dengan tujuan pegawai. Apabila penghargaan yang diberikan oleh organisasi sesuai dengan pengharapan dan dapat memuaskan kebutuhannya, maka pegawai tersebut akan termotivasi untuk lebih meningkatkan usaha/kinerjanya, sebaliknya apabila usaha yang dilakukan tidak mendapat penghargaan sesuai dengan harapan pegawai, maka pegawai yang bersangkutan akan merasa frustasi, sehingga tidak termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Menurut Robbins (2001), kompensasi berdasarkan keterampilan adalah sesuai dengan teori ERG (*Existence, Relatedness and Growth theory*) dari Alderfer, sebab sistem pembayaran ini dapat mendorong pegawai untuk belajar, meningkatkan keterampilannya dan memelihara keterampilannya. Hal ini dapat diartikan, bahwa bagi pegawai yang ingin memenuhi kebutuhannya dengan lebih baik, maka pemberian kompensasi berdasarkan keterampilan akan menjadi pendorong baginya untuk lebih meningkatkan keterampilan, agar memperoleh kompensasi yang lebih tinggi, sehingga kebutuhannya dapat terpenuhi.

Dikaitkan dengan teori kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement theory*), pemberian kompensasi berdasarkan keterampilan juga sesuai, sebab sistem pembayaran kompensasi ini dapat akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih efisien, mau mempelajari keterampilan yang baru atau berusaha meningkatkan keterampilannya, sehingga siap menghadapi tantangan baru. Hal ini cukup jelas, sebab mempelajari keterampilan baru merupakan tantangan tersendiri bagi seseorang yang ingin maju. Apabila tantangan ini dapat dilampaui, maka akan timbul rasa bangga bagi yang bersangkutan, kebanggaan bukan hanya karena prestasi yang meningkat, namun karena penghargaan yang diterima juga

meningkat dan memuaskan bagi dirinya.

Dalam kaitannya dengan teori penguatan (*reinforcement theory*), pembayaran kompensasi berdasarkan keterampilan akan mendorong pegawai untuk belajar secara kontinyu, mengembangkan keterampilannya, dan dapat bekerja sama dengan anggota lain dalam organisasi. Semakin berkembang keterampilan yang dimiliki, maka akan semakin besar pula kompensasi yang akan diterimanya.

Sistem pembayaran kompensasi berdasarkan keterampilan juga sesuai dengan teori keadilan (*equity theory*) yang membandingkan antara prestasi yang dicapai dengan kompensasi atau penghargaan yang diberikan oleh organisasi. Apabila prestasi pegawai sebanding dengan penghargaan yang diberikan oleh organisasi, maka motivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya dapat dioptimalkan. Jadi dengan kata lain, bila kompensasi yang diberikan sesuai dengan keadilan dan harapan pegawai, maka pegawai akan merasa puas dan termotivasi untuk terus meningkatkan kinerjanya.

Pada kenyataannya, sebagian besar organisasi masih kurang menghargai keterampilan dan kemampuan seseorang, sehingga sering dijumpai pemberian kompensasi didasarkan pada senioritas bukan pada kemampuan seorang pegawai untuk mengembangkan keterampilan yang dimilikinya. Kondisi ini dapat mengakibatkan pegawai menjadi apatis dan tidak termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya, sebab peningkatan keterampilan tidak diimbangi dengan peningkatan kompensasi. Sebaliknya, kompensasi akan naik dengan sendirinya tanpa perlu meningkatkan keterampilan. Hanya waktu yang dapat meningkatkan besarnya kompensasi, sehingga apabila kompensasi ditingkatkan, pegawai hanya termotivasi untuk sementara waktu, setelah itu kinerjanya akan kembali seperti semula.

Hal ini merupakan salah satu sebab yang mengakibatkan or-

ganisasi sulit untuk meningkatkan produktivitas maupun kualitas produknya, sehingga sulit untuk menghasilkan produk yang berkualitas dengan harga yang kompetitif. Agar pegawai termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya, sebaiknya organisasi menggunakan keterampilan sebagai dasar perhitungan kompensasi. Kepada pegawai juga perlu dijelaskan bahwa kompensasi yang diberikan, dihitung berdasarkan keterampilan dan kemampuan mereka dalam mengembangkan keterampilannya untuk menunjang penyelesaian tugas yang dibebankan kepadanya. Sebagaimana dicontohkan di depan, apabila pegawai tata usaha mampu mengetik menggunakan mesin ketik manual maupun elektrik dengan hasil yang memuaskan, seharusnya dibayar lebih tinggi daripada yang hanya mampu menggunakan mesin ketik manual saja. Demikian pula bagi yang telah mampu mengoperasikan komputer dengan terampil, seharusnya dinilai lebih daripada yang lain.

***

BAB 14

KOMPETENSI

A. PENGERTIAN KOMPETENSI

Pengertian kompetensi oleh beberapa ahli memberikan definesi secara berbeda-beda. Persoalan kebutuhan untuk memperoleh sumber daya manusia unggul dan profesional sangat diharapkan oleh banyak perusahaan. Persoalan yang dimaksud dalam konteks ini ialah kompetensi sumber daya manusia. Kompetensi merujuk kepada pengetahuan, keterampilan, kemampuan, atau karakteristik kepribadian individual yang secara langsung mempengaruhi kinerja seseorang.

Menurut Mc Acshan dalam Sutrisno (2010: 203) memberikan pengertian kompetensi sebagai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi ba-

gian dari dirinya, sehingga ia dapat melakukan perilaku- perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya. Apabila kompetensi diartikan sama dengan kemampuan, maka dapat diartikan pengetahuan memahami tujuan bekerja, pengetahuan dalam melaksanakan kiat-kiat jitu dalam melaksanakan pekerjaan yang tepat dan baik, serta memahami betapa pentingnya disiplin dalam organisasi agar semua aturan dapat berjalan dengan baik.

Spencer and Spencer (1993) dalam Moeheriono (2009) menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu.

Berdasarkan dari definisi ini, maka beberapa makna yang terkandung di dalamnya adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik dasar (*underlying characteristic*), kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.
2. Hubungan kausal (*causally related*), berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksikan kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja yang tinggi pula (sebagai akibat).
3. Kriteria (*criterian referenced*), yang dijadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik atau terstandar.

Hal ini memberikan penjelasan bahwa kompetensi merupakan sebuah karakteristik dasar seseorang yang mengindikasikan

cara berpikir, bersikap, dan bertindak serta menarik kesimpulan yang dapat dilakukan dan dipertahankan oleh seseorang pada waktu periode tertentu. Dari karakteristik dasar tesebut tampak tujuan penentuan tingkat kompetensi atau standar kompetensi yang dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan dan mengkategorikan tingkat tinggi atau di bawah rata-rata.

Sedangkan pengertian kompetensi yang terdapat pada kamus kompetensi Bank Indonesia menyatakan bahwa kompetensi merupakan sekumpulan pengetahuan, keterampilan, serta perilaku yang menentukan berhasil tidaknya seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Kompetensi dapat dibedakan menjadi Kompetensi Perilaku dan Kompetensi Teknis. Konsep kompetensi diperlukan dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah agar pegawai dapat memahami kompetensi yang dipersyaratkan untuk setiap jabatan, sehingga dapat mengukur kesesuaian kompetensi individu dengan persyaratan jabatan yang dipangku individu atau persyaratan jabatan yang diinginkan individu, yang pada akhirnya merupakan dasar untuk menetapkan pengembangan kompetensi bagi masing-masing individu.

Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, termasuk diantaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati. Kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan orang di tempat kerja pada berbagai tingkatan dan memperinci standar masing-masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik, pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh individual yang menjalankan tugas dan tanggungjawab secara efektif sehingga mencapai standar kualitas profesional dalam bekerja.

Dengan demikian, seorang pelaksana yang unggul adalah mereka yang menunjukkan kompetensi pada skala tingkat lebih ting-

gi, dengan frekuensi lebih tinggi, dan dengan hasil lebih baik daripada pelaksana biasa atau rata-rata. Secara umum, kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Dalam Hutapea dan Thoha (2008: 4) ada beberapa defenisi kompetensi yaitu:

a. Boyatzis (1982)
   Kompetensi didefenisikan sebagai "kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang disyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan".
b. Woodruffle (1991) and Woodruffle (1990)
   Mereka membedakan antara pengertian *competence* dan *competency* yang mana *competence* diartikan sebagai konsep yang berhubungan dengan pekerjaan, yaitu menunjukkan "wilayah kerja dimana orang dapat menjadi kompeten atau unggul", sedangkan *competency* merupakan konsep dasar yang berhubungan dengan orang, yaitu menunjukkan "dimensi perilaku yang melandasi prestasi unggul (*competent*)".

Hutapea dan Thoha (2008:28), mengungkapkan bahwa ada tiga komponen utama pembentukan kompetensi yaitu pengetahuan yang dimiliki seseorang, kemampuan, dan prilaku individu.

Pengetahuan *(knowledge)* adalah informasi yang dimiliki seseorang karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan bidang yang digelutinya (tertentu). Pengetahuan karyawan turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, karyawan yang mempunyai pengetahuan yang cukup akan meningkatkan efisiensi perusahaan. Namun bagi karyawan yang belum mempunyai pengetahuan

cukup, maka akan bekerja tersendat-sendat.

Keterampilan *(Skill)* merupakan suatu upaya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada seorang karyawan dengan baik dan maksimal. Disamping pengetahuan dan kemampuan karyawan, hal yang perlu diperhatikan adalah sikap perilaku kerja karyawan. Sikap *(attitude)* merupakan pola tingkah laku seorang karyawan/pegawai di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan perusahaan. Apabila karyawan mempunyai sifat yang pendukung pencapaian tujuan organisasi, maka secara otomatis segala tugas yang dibebankan kepadanya akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Kompetensi *Knowledge, Skill,* dan *Attitude* cenderung lebih nyata *(visible)* dan relatif berada di permukaan (ujung) sebagai karakteristik yang dimiliki manusia. Kompetensi pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan, misalnya dengan program pelatihan untuk meningkatkan tingkat kemampuan sumber daya manusia. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan kemauan untuk melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kompetensi menurut Spencer & Spencer dalam Palan (2007) adalah sebagai karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan. Kompetensi terdiri dari 5 tipe karakteristik, yaitu motif (kemauan konsisten sekaligus menjadi sebab dari tindakan), faktor bawaan (karakter dan respon yang konsisten), konsep diri (gambaran diri), pengetahuan (informasi dalam bidang tertentu) dan keterampilan (kemampuan untuk melaksanakan tugas).

Hal ini sejalan dengan pendapat Becker and Ulrich dalam Suparno (2005:24) bahwa *competency refers to an individual's know-*

ledge, skill, ability or personality characteristics that directly influence job performance. Artinya, kompetensi mengandung aspek-aspek pengetahuan, ketrampilan (keahlian) dan kemampuan ataupun karakteristik kepribadian yang mempengaruhi kinerja.

Berbeda dengan Fogg (2004: 90) yang membagi Kompetensi kompetensi menjadi 2 (dua) kategori yaitu kompetensi dasar dan yang membedakan kompetensi dasar (*Threshold*) dan kompetensi pembeda (*differentiating*) menurut kriteria yang digunakan untuk memprediksi kinerja suatu pekerjaan. Kompetensi dasar (*Threshold competencies*) adalah karakteristik utama, yang biasanya berupa pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca, sedangkan kompetensi differentiating adalah kompetensi yang membuat seseorang berbeda dari yang lain.

Kompetensi berasal dari kata "*competency*" merupakan kata benda yang menurut Powell (1997: 142) diartikan sebagai 1) kecakapan, kemampuan, kompetensi 2) wewenang. Kata sifat dari *competence* adalah competent yang berarti cakap, mampu, dan tangkas.Pengertian kompetensi ini pada prinsipnya sama dengan pengertian kompetensi menurut Stephen Robbin (2007: 38) bahwa kompetensi adalah "kemampuan (ability) atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan ini ditentukan oleh 2 (dua) faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

Pengertian kompetensi sebagai kecakapan atau kemampuan juga dikemukakan oleh Robert A. Roe (2001:73) sebagai berikut; *Competence is defined as the ability to adequately perform a task, duty or role. Competence integrates knowledge, skills,* personal *values and attitudes. Competence builds on knowledge and skills and is acquired through work experience and learning by doing*" Kompetensi dapat digambarkan sebagai kemampuan untuk melaksanakan satu tugas, peran atau tugas, kemampuan mengintegrasikan pengetahuan, ketrampilan-ketrampilan, sikap-sikap dan nilai-nilai

pribadi, dan kemampuan untuk membangun pengetahuan dan keterampilan yang didasarkan pada pengalaman dan pembelajaran yang dilakukan

Secara lebih rinci, Spencer dan Spencer dalam Palan (2007: 84) mengemukakan bahwa kompetensi menunjukkan karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja. Ada 5 (lima) karakteristik yang membentuk kompetensi yakni 1). Faktor pengetahuan meliputi masalah teknis, administratif, proses kemanusiaan, dan sistem. 2). Keterampilan; merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan. 3). Konsep diri dan nilai-nilai; merujuk pada sikap, nilai-nilai dan citra diri seseorang, seperti kepercayaan seseorang bahwa dia bisa berhasil dalam suatu situasi. 4). Karakteristik pribadi; merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi, seperti pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang dibawah tekanan. 5). Motif; merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan.

Pernyataan di atas mengandung makna bahwa kompetensi adalah karakteristik seseorang yang berkaitan dengan kinerja efektif dan atau unggul dalam situasi pekerjaan tertentu. Kompetensi dikatakan sebagai karakteristik dasar (*underlying charateristic*) karena karakteristik individu merupakan bagian yang mendalam dan melekat pada kepribadian seseorang yang dapat dipergunakan untuk memprediksi berbagai situasi pekerjaan tertentu. Kemudian dikatakan berkaitan antara perilaku dan kinerja karena kompetensi menyebabkan atau dapat memprediksi perilaku dan kinerja.

Peraturan Pemerintah (PP) No. 23 Tahun 2004, tentang Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) menjelaskan tentang serti-

fikasi kompetensi kerja sebagai suatu proses pemberian sertifikat kompetensi yang dilakukan secara sistimatis dan objektif melalui uji kompetensi yang mengacu kepada standar kompetensi kerja nasional Indonesia dan atau Internasional

Menurut Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negeri Nomor: 46A tahun 2003, tentang pengertian kompetensi adalah: kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien.

Dari uraian pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi yaitu sifat dasar yang dimiliki atau bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan sebagai dorongan untuk mempunyai prestasi dan keinginan berusaha agar melaksanakan tugas dengan efektif. Ketidaksesuaian dalam kompetensi-kompetensi inilah yang membedakan seorang pelaku unggul dari pelaku yang berprestasi terbatas. Kompetensi terbatas dan kompetensi istimewa untuk suatu pekerjaan tertentu merupakan pola atau pedoman dalam pemilihan karyawan (*personal selection*), perencanaan pengalihan tugas (*succession planning*), penilaian kerja (*performance appraisal*) dan pengembangan (*development*)

Dengan kata lain, kompetensi adalah penguasaan terhadap seperangkat pengetahuan, ketrampilan, nilai nilai dan sikap yang mengarah kepada kinerja dan direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak sesuai dengan profesinya. Selanjutnya, Wibowo (2007:86), kompetensi diartikan sebagai kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian kompetensi menunjuk-

kan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai suatu yang terpenting. Kompetensi sebagai karakteristik seseorang berhubungan dengan kinerja yang efektif dalam suatu pekerjaan atau situasi.

Dari pengertian kompetensi tersebut di atas, terlihat bahwa fokus kompetensi adalah untuk memanfaatkan pengetahuan dan ketrampilan kerja guna mencapai kinerja optimal. Dengan demikian kompetensi adalah segala sesuatu yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan ketrampilan dan faktor-faktor internal individu lainnya untuk dapat mengerjakan sesuatu pekerjaan. Dengan kata lain, kompetensi adalah kemampuan melaksanakan tugas berdasarkan pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki setiap individu.

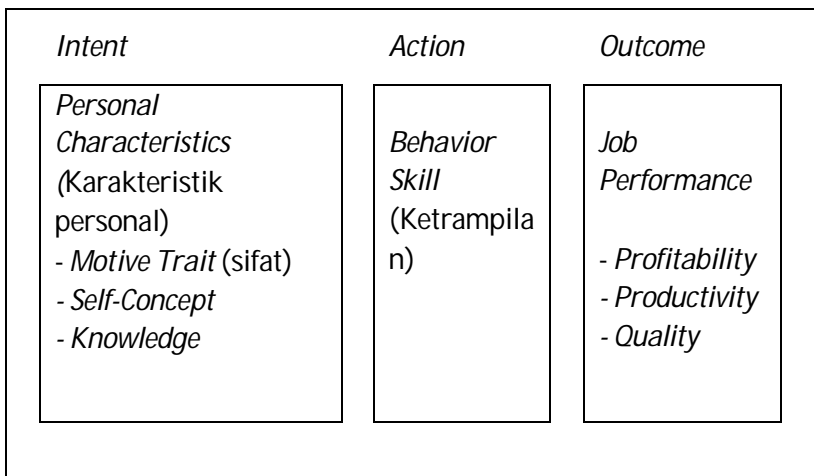
B. Karakteristik Kompetensi

Menurut Spencer and Spencer dalam Prihadi (2004:38-39) terdapat 5 (lima) karakteristik kompetensi, yaitu :

1. Motif (*motive*) adalah hal-hal yang seseorang pikir atau inginkan secara konsisten yang menimbulkan tindakan.
2. Sifat (*traits*) adalah karakteristik fisik dan respons-respons konsisten terhadap situasi atau informasi..
3. Konsep diri (*Self-Concept*) adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.
4. Pengetahuan (*Knowledge*), adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan (*knowledge*) merupakan kompetensi yang kompleks
5. Ketrampilan (*Skill*). adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Sedangkan menurut Spencer and Spencer yang dikutip oleh Surya Dharma (2003:17), konsep diri (*Self-concept*), watak/sifat (*traits)* dan motif kompetensi lebih tersembunyi (*hidden*), dalam (*deeper*) dan berbeda pada titik sentral keperibadian seseorang.

Kompetensi pengetahuan (*Knowledge Competencies*) dan keahlian (*Skill Competencies*) cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berbeda di permukaan sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki manusia.

Kompetensi dapat dihubungkan dengan kinerja dalam sebuah model alir sebab akibat yang menunjukkan bahwa tujuan, perangai, konsep diri, dan kompetensi pengetahuan yang kemudian memprakirakan kinerja kompetensi mencakup niat, tindakan dan hasil akhir. Misalnya, motivasi untuk berprestasi, keinginan kuat untuk berbuat lebih baik dari pada ukuran baku yang berlaku dan untuk mencapai hasil yang maksimal, menunjukkan kemungkinan adanya perilaku kewiraswastaan, penentuan tujuan, bertanggung jawab atas hasil akhir dan pengambilan resiko yang diperhitungkan.

Sumber : Spencer &Spencer dalam Palan, 2007

Gambar 1. Alur Hubungan Kompetensi dan Kinerja

Lebih lanjut menurut Spencer and Spencer dalam Surya Dharma (2003: 41), karakteristik pribadi yang mencakup pera-

ngai, konsep dan pengetahuan memprediksi tindakan-tindakan perilaku keterampilan, yang pada gilirannya akan memprediksi prestasi kerja. Selanjutnya jika kita lihat arah pada gambar tersebut bahwa bagi organisasi yang tidak memilih, mengembangkan dan menciptakan motivasi kompetensi untuk karyawannya, jangan harap terjadi perbaikan dan produktivitas, profitabilitas dan kualitas terhadap suatu produk dan jasa.

Dari gambar hubungan kompetensi di atas terlihat bahwa pengetahuan merupakan input utama karakteristik personal (kompetensi) yang perlu dikembangkan untuk meningkatkan kinerja. Hal ini sesuai dengan pengertian pengetahuan itu sendiri sebagaimana dikemukakan oleh Carrillo, P. Robinson, (2004: 46) bahwa:

1. *Tacit Knowledge*

Pada dasarnya *tacit knowledge* bersifat personal, dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan Berdasarkan pengertiannya, maka *tacit knowledge* dikategorikan sebagai *personal knowledge* atau dengan kata lain pengetahuan yang diperoleh dari individu (perorangan).

2. *Explicit knowledge*

Explicit knowledge bersifat formal dan sistematis yang mudah untuk dikomunikasikan dan dibagi. Penerapan *explicit knowledge* ini lebih mudah karena pengetahuan yang diperoleh dalam bentuk tulisan atau pernyataan yang didokumentasikan, sehingga setiap karyawan dapat mempelajarinya secara *independent.*

Explicit knowledge adalah prosedur kerja (*job procedure*) dan teknologi. *Job procedure* adalah tanggung jawab atau tugas yang bersifat formal atau perintah resmi atau cara melakukan hal-hal tertentu, dimana salah satu bentuk konkrit dari *explicit*

knowledge adalah *Standard Operation Procedure. Standard Operation Procedure* atau prosedur pelaksanaan dasar dibuat untuk mempertahankan kualitas dan hasil kerja, dimana tugas-tugas akan semakin mudah dikerjakan dan tamu akan terbiasa dengan sistem pelayanan yang ada yang terdapat pada *knowledge management*, dikenal sebagai media yang mempermudah penyebaran *explicit knowledge*. Salah satu teknologi paling mutakhir yang saat ini digunakan oleh banyak perusahaan untuk proses penyebaran *knowledge* adalah intranet, dimana hal ini didasarkan pada kebutuhan untuk mengakses k*nowledge* dan melakukan kolaborasi, komunikasi serta *sharing knowledge* secara "*on line*".

Pada dasarnya kinerja dari seseorang merupakan hal yang bersifat individu karena masing-masing dari karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda. Kinerja seseorang tergantung pada kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh Carrillo, P., Robinson, (2004: 47).

C. JENIS KOMPETENSI

Menurut Spencer and Spencer dalam Surya Dharma (2003: 47), kompetensi dapat dibagi dua kategori yaitu 1). Kompetensi dasar (*Threshold Competency*, dan 2). Kompetensi pembeda (*differentiating Competency*). *Threshold competencies* adalah karakteristik utama (biasanya pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca) yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan *Differentiating competencies* adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah.

Charles E. Jhonson dalam Wina Sanjaya (2005:34) membagi kompetensi kedalam 3 bagian yakni : 1). Kompetensi pribadi, yakni kompetensi yang berhubungan dengan *pengembangan* kepribadian (personal competency), 2). Kompetensi professional, yakni kompetensi atau kemampuan yang berhubungan dengan penyele-

saian tugas-tugas tertentu, dan 3). Kompetensi sosial, yakni kompetensi yang berhubungan dengan kepentingan sosial.

Sedangkan pada Kunandar (2007:41), kompetensi dapat dibagi 5 (lima) bagian yakni:

1. Kompetensi intelektual, yaitu berbagai perangkat pengetahuan yang ada pada diri individu yang diperlukan untuk menunjang kinerja
2. Kompetensi fisik, yakni perangkat kemampuan fisik yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas
3. Kompetensi pribadi, yakni perangkat perilaku yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam mewujudkan diri, transformasi diri, identitas diri dan pemahaman diri.
4. Kompetensi sosial, yakni perangkat perilaku tertentu yang merupakan dasar dari pemahaman diri sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan sosial.
5. Kompetensi spiritual, yakni pemahaman, penghayatan serta pengamalan kaidah-kaidah keagamaan.

Masih mengenai kategori atau klasifikasi kompetensi, Talim (2003: 7) mengatakan kompetensi dapat meliputi aspek pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku karyawan. Dalam arti luas, kompetensi ini akan terkait dengan strategi organisasi dan pengertian kompetensi ini dapatlah kita padukan dengan keterampilan dasar (soft skill), ketrampilan baku (hard skill), ketrampilan sosial (*social skill*), dan ketrampilan mental (mental skill). Keterampilan baku (*hard skill* mencerminkan pengetahuan dan keterampilan fisik SDM, ketrampilan dasar (*soft skill*) menunjukkan intuisi, kepekaan SDM; ketrampilan sosial (*social skill*) menunjukkan keterampilan dalam hubungan sosial SDM, ketrampilan mental (mental skill) menunjukkan ketahanan mental SDM. Di dalam perkembangan manajemen SDM, saat ini sedang ramai dibicarakan mengenai bagaimana mengelola SDM berbasis kompetensi.

Berdasarkan uraian tentang jenis kompetensi di atas, kompe-

tensi diklasifikasikan kedalam 2 (dua) jenis, pertama kompetensi profesional, yaitu kompetensi yang berhubungan dengan peran yang kita pilih. Kedua adalah kompetensi umum, yaitu kompetensi yang harus kita miliki sebagai seorang manusia. Misalnya kompetensi untuk menjadi suami atau istri yang baik.

Proses perolehan kompetensi (*competency acquisition process*) menurut Surya Dharma (2002: 38) telah dikembangkan untuk meningkatkan tingkat kompetensi yang meliputi :

1. Pengakuan (*Recognition*). suatu simulasi atau studi kasus yang memberikan kesempatan peserta untuk mengenali satu atau lebih kompetensi yang dapat memprediksi individu berkinerja tinggi di dalam pekerjaannya sehingga seseorang dapat berjalan dari pengalaman simulasi tersebut.
2. Pemahaman (*Understanding*). instruksi kasus termasuk modeling perilaku tentang apa itu kompetensi dan bagaimana penerapan kompetensi tersebut.
3. Pengkajian (*Assessment*). umpan balik kepada peserta tentang berapa banyak kompetensi yang dimiliki peserta (membandingkan skor peserta). Cara ini dapat memotivasi peserta mempelajari kompetensi sehingga mereka sadar adanya hubungan antara kinerja yang aktual dan kinerja yang ideal.
4. Umpan balik (*Feedback*). suatu latihan dimana peserta dapat mempraktekkan kompetensi dan memperoleh umpan balik bagaimana peserta dapat melaksanakan pekerjaan tertentu dibanding dengan seseorang yang berkinerja tinggi.
5. Permohonan kerja (*Job Application*) agar dapat menggunakan kompetensi didalam kehidupan nyata.

Apa yang dapat dikatakan atau perkirakan mengenai kompetensi yang mungkin dibutuhkan untuk memenuhi tantangan baru dimasa depan dan bentuk-bentuk organisasi baru yang akan kita hadapi. Dari pemikiran Mitrani, Palziel dan Fitt dalam Dharma (2002: 18) dapat diindentifikasi beberapa pokok pikiran tentang

kualitas yang perlu dimiliki orang pada tingkat eksekutif, manajer, dan karyawan.

1. Tingkat Eksekutif. Pada tingkat eksekutif diperlukan kompetensi tentang:
   a. Pemikiran Strategis (*Strategic thinking*), adalah kompetensi untuk melihat peluang pasar, ancaman, kekuatan dan kelemahan organisasi agar dapat mendefinisikan respons strategis (*strategic response*) secara optimal.
   b. Kepemimpinan perubahan (*change leadership*).Aspek ini merupakan kompetensi untuk mengkomunikasikan visi dan strategi perusahaan dapat ditransformasikan kepada pegawai.
   c. Manajemen hubungan (*Relationship management*) adalah kemampuan untuk meningkatkan hubungan dan jaringan dengan negara lain. Kerjasama dengan negara lain sangat dibutuhkan bagi keberhasilan organisasi.
2. Tingkat Manajer. Pada tingkat manajer paling tidak diperlukan aspek-aspek kompetensi seperti:
   a. Keluwesan (flexibility) adalah kemampuan merubah struktur dan proses manajerial.
   b. Saling pengertian antar pribadi (*Interpersonal understanding*) adalah kemampuan untuk memahami nilai dari berbagai tipe manusia.
   c. *Empowering* (pemberdayaan) adalah kemampuan berbagi informasi, penyampaian ide-ide oleh bawahan, mengembangkan karyawan serta mendelegasikan tanggungjawab, memberikan saran umpan balik, mengatakan harapan-harapan yang positif untuk bawahan dan memberikan *reward* bagi peningkatan kinerja.
3. Tingkat karyawan. Pada tingkat karyawan diperlukan kualitas kompetensi seperti:
   a. Fleksibilitas/keluwesan adalah kemampuan untuk meli-

hat perubahan sebagai suatu kesempatan yang menggembirakan ketimbang sebagai ancaman.

b. Kompetensi menggunakan dan mencari berita.

c. Motivasi dan kemampuan untuk belajar, motivasi berprestasi, motivasi kerja di bawah tekanan waktu; kolaborasi dan orientasi pelayanan kepada pelanggan.

D. MANFAAT KOMPETENSI

Kompetensi pegawai sangat diperlukan setiap organisasi terutama untuk meningkatkan kinerja. Menurut Prihadi (2004: 57) manfaat kompetensi adalah:

1. Prediktor kesuksesan kerja. Model kompetensi yang akurat akan dapat menentukan dengan tepat pengetahuan serta keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk berhasil dalam suatu pekerjaan. Apabila seseorang pemegang posisi mampu memiliki kompetensi yang dipersyaratkan pada posisinya maka ia dapat diprediksikan akan sukses.
2. Merekrut karyawan yang handal. Apabila telah berhasil ditentukan kompetensi- kopentensi apa saja yang diperlukan suatu posisi tertentu, maka dengan mudah dapat dijadikan kriteria dasar dalam rekrutmen karyawan baru
3. Dasar penilaian dan pengembangan karyawan.Indentifikasi kompetensi pekerjaan yang akurat juga dapat dipakai sebagai tolak ukur kemampuan seseorang. Dengan demikian, berdasarkan sistem kompetensi ini dapat diketahui apakah seseorang telah bagaimana mengembangkannya, dengan pelatihan dan pembinaan atau perlu dimutasikan kebagian lain.

Dengan merujuk pada konsep-konsep dasar tentang kompetensi seperti yang telah diungkapkan Spencer and Spencer (2003: 87) atau mengacu pada *The Competency Handbook*, volume 1 & 2 (Boston: Linkage, 2001:134), ada beberapa pedoman dasar untuk mengembangkan sistem kompetensi:

1) Identifikasi pekerjaan atau posisi-posisi kunci yang akan dibuat kompetensi modelnya.
2) Lakukan analisis lebih jauh mengenai proses kerja penting (misal cara kerja, waktu kerja, hubungan kerja, tanggung jawab) pada posisi-posisi kunci tersebut.
3) Lakukan survei mengenai kompetensi apa saja yang dibutuhkan *(required competencies)* dengan bercermin pada masukan
4) Dari semua masukan yang ada, buatlah daftar tentang jenis-jenis kompetensi apa saja yang diperlukan pada posisi tertentu.
5) Uraian makna dari setiap jenis kompetensi yang telah dituliskan (hal ini untuk menyamakan persepsi mengenai suatu jenis kompetensi). Misalnya jika dilakukan kompetensi analisis data, sampai sejauh mana analisis data yang dimaksud.
6) Tentukan skala tingkat penguasaan kompetensi yang ingin dibuat misalkan skala 1 (sangat rendah), 2 (rendah), 3 (sedang), 4 (baik), 5 (sangat baik) atau memakai skala B (*Basic*), I (*Intermediate*), A (*Advance*) atau E (*Expert*).
7) Buatlah penjelasan dari suatu jenis kompetensi dalam skala yang telah dibuat. Misalnya: Kompetensi komunikasi tertulis. Untuk kompetensi dasarnya: maupun menulis memo dan surat; tingkat dasar (*intermediate*): mampu menulis laporan dengan analisis minimal, tingkat lanjutan (*advance*), menulis laporan disertai analisis mendalam dalam bentuk grafik dan gambar; tingkat ahli (*expert*): menuliskan laporan yang berisi pendapat, analisis dengan dukungan dan fakta dengan konsep dan variabel yang rumit.

Pentingnya kompetensi dalam mendorong suatu organisasi mencapai posisi kompetitif juga ditekankan oleh Glick (2004:62) bahwa suatu organisasi perlu memperhatikan keberhasilannya di masa depan sebagai persiapan untuk pengembangan dan kerja-

sama. Menurutnya kompetensi seseorang dapat ditunjukkan dalam bentuk kemampuan individu untuk menerapkan pengetahuan ke dalam bentuk tindakan

Dalam penerapan kompetensi ini, tentunya tiap organisasi memiliki perspektif berbeda berdasarkan nilai strategisnya bagi organisasi bersangkutan. Olson dan Bolton (2002:49) mengilustrasikan cakupan konsep kompetensi dalam literatur organisasi bahwa kompetensi merujuk pada individu maupun organisasi. Karakteristik individu mencakup pengetahuan teknis dan keterampilan (*knowledge technical and skills*) kinerja, serta kompetensi penyumbang individu.

Menurut Mathis and Jackson (2002:99), kompetensi keterampilan dan pengetahuan cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan (ujung) sebagai karakteristik yang dimiliki manusia. Kompetensi pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan, misalnya dengan program pelatihan untuk meningkatkan tingkat kemampuan sumber daya manusia.

Oleh karena itu, kompetensi dalam penelitian ini dibatasi kedalam dua variabel yakni pengetahuan dan ketrampilan kerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Palan (2007) bahwa ada dua unsur kompetensi yang menonjol yakni pengetahuan dan keahlian atau keterampilan. Kedua kompetensi ini biasanya mudah untuk dikembangkan dan tidak memerlukan biaya pelatihan yang besar untuk menguasainya sedangkan kompetensi konsep diri, karakteristik pribadi dan motif sifatnya tersembunyi dan karena itu lebih sulit untuk dikembangkan atau dinilai.

Pengetahuan sebagai variabel pertama dari kompetensi pegawai dalam penelitian ini bukanlah merupakan pengetahuan umum semata melainkan pengetahuan tentang tugas yang sangat penting bagi setiap staf untuk melaksanakan tugasnya. Lebih lanjut Gibson (2003: 56) merupakan tingkat pemahaman lisan seseorang pegawai tentang apa yang dia ketahui dari pengalaman dan

proses belajar. Pengetahuan yang baik tentang tugas di dalam diri seorang staf cenderung akan meningkatkan kualitas pekerjaannya. Apabila pegawai tersebut memiliki pengetahuan yang baik tentang pekerjaannya, maka dia akan dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan baik, dan demikian sebaliknya.

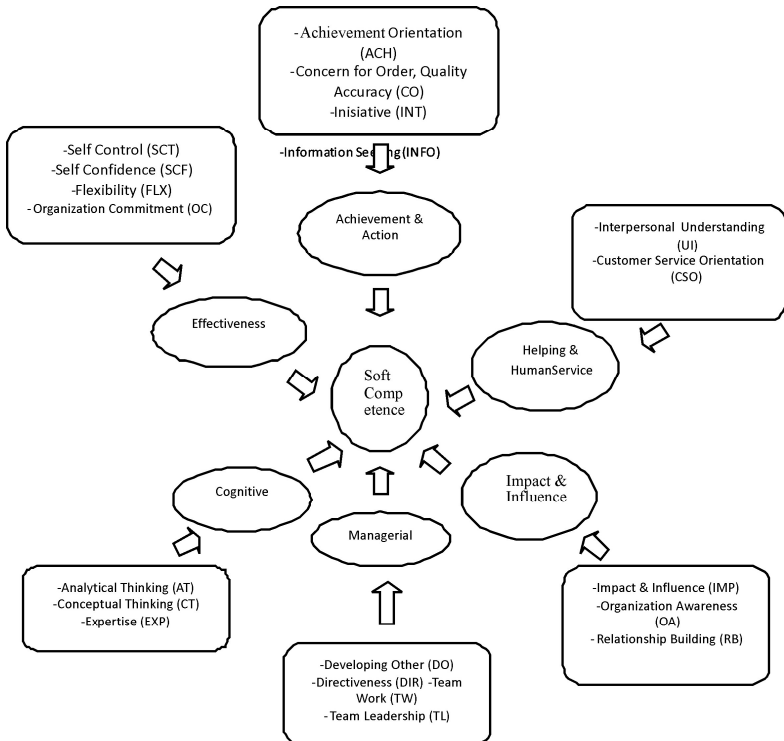
Ketrampilan sebagai variabel kedua dari kompetensi adalah kecakapan yang berhubungan dengan tugas yang dimiliki dan dipergunakan oleh seseorang pada waktu yang tepat (Gibson, 2003: 41). Staf yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat harus dapat berperilaku professional yang dapat ditunjukkan dengan memiliki dan menerapkan ilmu pengetahuan ilmiah dan teknologi staf, memiliki dan menerapkan keterampilan profesional dan kehidupan profesional (Mathis and Jackson, 2002: 88).

Notoadmojo(2003: 14)mengutarakan bahwa semakin tinggi keterampilan yang dimiliki oleh tenaga kerja, semakin efisien badan, tenaga, dan pemikirannya dalam melaksanakan pekerjaan. Sirait (2006: 27) dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa pendidikan dan latihan memberikan pegawai keterampilan yang mereka butuhkan dan dengan adanya keterampilan dapat meningkatkan rasa percaya diri staf dalam melaksanakan pekerjaannya.

E. HUBUNGAN KOMPETENSI DENGAN KINERJA

Untuk menganalisis hubungan kompetensi dengan peningkatan kinerja, penulis menggunakan teori kompetensi (*competency theory*)Spencer (Spencer & Spencer dalam Palan 2007: 62).

Banyak pendekatan yang dilakukan dalam mengembangkan kerangka kerja kompetensi. Framework yang paling sering digunakan adalah kompetensi menurut Spencer. Kompetensi menurut Spencer &Spencer (1993: 82) adalah karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki

suatu jabatan. Kompetensi terdiri dari 5 tipe karakteristik, yaitu motif (kemauan konsisten dan menjadi sebab dari tindakan), faktor bawaan (karakter dan respon yang konsisten), konsep diri (gambaran diri), pengetahuan (informasi dalam bidang tertentu) dan keterampilan (kemampuan untuk melaksanakan tugas). Kamus kompetensi menurut Spencer & Spencer dalam Palan (2007: 83) dapat dilihat pada gambar dibawah ini:

Gambar 2. Peta Hubungan Kompetensi dan Kinerja Menurut Competency Theory of Spencer

Palan (2007:21) mengatakan bahwa yang mendorong organisasi untuk fokus pada kompetensi adalah organisasi harus selalu meningkatkan kompetensi karyawan agar berprestasi dan sukses.

Sekarang organisasi-organisasi melakukan upaya besar- besaran agar berkinerja unggul, yang hanya dapat dicapai dengan berinvestasi pada tenaga kerja yang kompeten. Konsep hubungan kerja dengan sendirinya mengalami perubahan; dipekerjakan bukan lagi untuk seumur hidup, melainkan dipekerjakan selama keahliannya dibutuhkan oleh perusahaan. Apabila ada karyawan tidak lagi mengembangkan kompetensinya melalui belajar dan berkinerja, mereka akan menciptakan kesalahan fatal.

Kompetensi sering digunakan sebagai kriteria utama untuk menentukan kerja karyawan seperti profesional, manajerial atau senior manajer. Perusahaan akan mempromosikan karyawan yang memenuhi kriteria kompetensi yang dibutuhkan dan dipersyaratkan untuk ke jenjang yang lebih tinggi. Karena kompetensi merupakan suatu kecakapan dan kemampuan individu dalam mengembangkan dan menggunakan potensi-potensi dirinya dalam merespon perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan organisasi atau tuntutan dari pekerjaan yang menggambarkan satu kinerja.

Kompetensi dapat juga digunakan sebagai kriteria untuk menentukan penempatan kerja karyawan. Karyawan yang ditempatkan pada tugas tertentu akan mengetahui kompetensi apa yang diperlukan, serta jalan yang harus ditempuh untuk mencapainya dengan mengevaluasi kompetensi-kompetensi yang sesuai dengan tolok ukur penilaian kinerja. Sehingga sistem pengelolaan sumber daya manusia lebih terarah, karyawan dapat dikembangkan untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, keahlian, tingkat kompetensi dan kinerjanya.

Penentuan ambang kompetensi yang dibutuhkan tentunya dapat dijadikan dasar proses seleksi, perencanaan, evaluasi kinerja karyawan dan pengembangan sumber daya manusia. Mengacu pada pengertian kompetensi yang terdiri atas kemampuan teknis, keterampilan dalam menganalisa dan mengambil keputusan, ke-

mampuan berkomunikasi, kemampuan bekerja mandiri dan kelompok sampai pada aspek kepemimpinan dan manajerial, maka melalui suatu kompetensi tertentu seorang karyawan akan bekerja semakin baik dan berkualitas.

Dengan mencermati berbagai uraian tentang konsep kompetensi di atas, terlihat adanya hubungan erat antara kompetensi dengan kinerja. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Prihadi (2004: 38) bahwa kompetensi menghasilkan kinerja yang efektif dan/atau superior. Ini berarti kompetensi mempunyai hubungan yang erat dengan kinerja. Bisa dikatakan bila pegawai memiliki kompetensi di bidangnya maka pegawai tersebut akan meningkatkan kinerja yang efektif. Demikian pula bila motivasi kerja karyawan tinggi maka akan meningkatkan kinerja.

Menurut Spencer dan Spencer (2003: 84), dikutip oleh Sutoto (2004: 16), kompetensi mencakup kesadaran berorganisasi (*organizational awareness*), pembinaan hubungan (*relationship building*) dan orientasi pencapaian (*achievement orientation*). Kesadaran berorganisasi (*Organizational awareness,* OA) merupakan kemampuan untuk memahami hubungan kekuasan atau posisi dalam organisasi, pembinaan hubungan (*Relationship building*, RB) merupakan besarnya usaha untuk menjalin dan membina hubungan sosial atau jaringan hubungan sosial agar tetap hangat dan akrab dan orientaqsi pencapaian (*Achievement orientation,* ACH) merupakan derajat kepedulian seorang pegawai terhadap pekerjaannya, sehingga terdorong berusaha untuk bekerja lebih baik atau di atas merupakan derajat kepedulian seorang pegawai terhadap standar.

Prayitno dan Suprato (2002: 31), mengatakan bahwa standar kompetensi adalah spesifikasi atau sesuatu yang dilakukan, memuat persyaratan minimal yang harus dimiliki seseorang yang akan melakukan pekerjaan tertentu agar bersangkutan mempunyai kemampuan melaksanakan pekerjaan dengan hasil baik

Betapa pentingnya kinerja bagi perusahaan sehingga pengembangan karyawan berbasis kompetensi dan iklim organisasi merupakan salah satu upaya dapat meningkatkan kinerja, karena pengembangan karyawan berbasis kompetensi dan motivasi kerja merupakan wujud perhatian dan pengakuan perusahaan atau pimpinan kepada karyawan yang menunjukkan kemampuan kerja, kerajinan, dan kepatuhan serta disiplin kerja.

Pengelolaan karyawan yang efektif melalui cara peningkatan keterampilan dan keahlian karyawan atau peningkatan kompetensi dan iklim organisasi juga memberikan kesempatan pada karyawan untuk dapat meningkatkan prestasi kerja dan berkembang lebih maju apabila kompetensi dan iklim organisasi diberikan secara tepat dan peningkatan kompetensi disesuaikan dengan pendidikan yang dimiliki oleh karyawan diharapkan karyawan dapat melakukan pekerjaannya dengan baik, produktifitas kerja menikat dan memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan maka hal ini akan mempertimbangkan adanya kecenderungan semangat kerja yang tinggi dan juga meningkatkan loyalitas karyawan kepada perusahaan. Jadi jelaslah bahwa kompetensi, iklim organisasi dan kinerja saling berhubungan. Hal ini harus diperhatikan karena terdapat hubungan yang saling mempengaruhi antara ketiganya. Disatu pihak, kompetensi dan iklim organisasi dapat meningkatkan kinerja. Sehingga pengembangan kompetensi dan motivasi yang baik akan dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Upaya peningkatan kinerja yang dilakukan oleh tiap organisasi memiliki perspektif yang berbeda. Upaya tersebut berupa perbaikan kualitas sumber daya yang ada di dalamnya misalnya menetapkan kompetensi setiap staf, menyeimbangkan jumlah kerja dengan beban kerja, pemenuhan sarana fisik, perbaikan sistem manajemen dan memberi perhatian kepada seluruh staf serta menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi organisasinya.

BAB 15

KEPEMIMPINAN

A. PENGERTIAN KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan (*leadership*) didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi orang agar mau mengikuti arahannya atau mengikuti keputusannya (*leadership is the ability to influence people to willingly follow one's guidance or adhere to one's decisions*) (Richard D. Irwin, 1996: 286). Menurut definisi ini nampak keberhasilan menjalankan peran kepemimpinan sangat tergantung kepada pemimpin itu saja, sedangkan faktor bawahan dan situasi yang dihadapi dianggap tidak menentukan. Namun, Wagner III dan Hollenbeck mengatakan bahwa sesungguhnya pemimpin tidak selalu menentukan, bahkan kadang-kadang seorang pemimpin memimpin adalah karena dipaksakan atau diberikan sangsi

oleh para pengikutnya. Jadi tidak semua kegiatan manusia adalah kepemimpinan, melainkan hanya terjadi dalam konteks kelompok yang berorientasi pada tujuan (John A. Wagner, 1992: 410). Pemimpin harus mampu menjalin kerja sama dengan orang lain di dalam kelompoknya (Nawawi, 1997: 85).

Menurut Kouzes dan Posner kepemimpinan didefinisikan secara agak berbeda dari pengertian di atas, yakni hubungan timbal balik antara mereka yang memilih untuk memimpin dan mereka yang memilih untuk mengikuti, jadi kepemimpinan menyangkut dinamika hubungan yang timbul karena adanya kebutuhan di antara pemimpin dan yang dipimpin (James M. Kouzes, terj. Anton Adiwiyoto, 997: 33).

Weihrich dan Koontz mendefinisikan kepemimpinan sebagai pengaruh, yakni seni atau proses mempengaruhi orang lain sehingga mereka mau berusaha dengan sukarela dan bersemangat untuk mencapai tujuan-tujuan kelompok (Heinz Weihrich,1993: 490).

Dari kedua definisi di atas jika dibandingkan, jelas bahwa definisi kedua menambahkan cara mempengaruhi orang lain tidak dengan cara memaksa, melainkan dengan cara persuasi yang mempertimbangkan dimensi emosi manusia sehingga jika orang lain mengikuti pemimpinnya semata-mata karena sukarela dan merasa senang. Upaya mempengaruhi sisi emosi manusia diakui memang membutuhkan proses yang bertahap dan bersifat seni. Namun segala aspek mengenai seni seringkali bersifat subyektif, dalam arti sangat ditentukan oleh individu yang memimpin. Secara ideal bahwa seseorang seharusnya didorong untuk berkembang tidak hanya mau bekerja tetapi juga mau bekerja dengan bersemangat dan penuh keyakinan. Semangat adalah hasrat, kesungguhan, dan intensitas untuk melaksanakan pekerjaan; sementara keyakinan mencerminkan pengalaman dan kemampuan teknis. Pemimpin berbuat untuk membantu kelompok mencapai tujuannya me-

lalui penerapan kemampuan dengan maksimal.

Rost mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu hubungan pengaruh antara pemimpin dan pengikut yang bermaksud melakukan perubahan yang mencerminkan maksud bersama mereka (Joseph C. Rost, 2001: 2). Selanjutnya, kepemimpinan diartikan juga sebagai proses mempengaruhi orang untuk mengarahkan upaya mereka mencapai tujuan-tujuan tertentu (Richard, 1999: 255). Mant mengemukakan bahwa kepemimpinan berhubungan dengan dua aspek yang cukup berbeda, yakni: proses yang berlangsung antara pemimpin dan pengikut (terutama aspek emosional dan intelektual) dan konteks dari kepemimpinan (berhubungan dengan tujuan yang diinginkan pemimpin, biasanya rasional dan emosional) (Alistair,1997: 22).

Definisi tersebut tidak memfokuskan pada kegiatan manusia di dalam perusahaan sehingga arti kepemimpinan di sini bersifat umum. Namun dikatakan bahwa pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mempunyai visi tentang mau dibawa ke mana organisasinya, mempunyai kemampuan untuk membangkitkan semangat para pengikutnya untuk mencapai tujuan. Suatu visi di dalam organisasi tidak dapat dibentuk dengan cara membuat maklumat, atau menggunakan kekuatan atau pemaksaan (Warren Bennis, 1995: 60).

Oleh karena itu, sebagian pemimpin ada yang efektif dan banyak juga yang tidak. Efektif atau tidak efektif seorang pemimpin ditentukan oleh dua faktor: 1) karakteristik kepemimpinan seperti yang dijelaskan dalam teori sifat kepemimpinan (*trait theory*) dan 2) karakteristik pribadi, seperti: kemampuan mental yang superior, kematangan emosi, dorongan emosi, ketrampilan pemecahan masalah, ketrampilan manajerial, dan ketrampilan kepemimpinan (Hodgetts, 1996: 255-258.).

Kepemimpinan didefinisikan juga sebagai penggunaan pengaruh oleh seseorang anggota dari suatu kelompok atau organi-

sasi atas anggota kelompok yang lain untuk membantu kelompok atau organisasi tersebut mencapai tujuannya (Jennifer, 1996: 359).

Ada dua unsur yang menonjol dalam definisi ini, pertama, kepemimpinan menyangkut penggunaan pengaruh atas anggota yang lain dari suatu kelompok atau organisasi, kedua membantu kelompok atau organisasi untuk mencapai tujuannya. Efektivitas pemimpin ditentukan oleh intensitas pemimpin tersebut membantu organisasi mencapai tujuannya. Jadi pemimpin yang efektif adalah yang membantu mencapai tujuan, sedangkan yang tidak efektif adalah yang tidak membantu mencapai tujuan (Jennifer, 1996: 360).

Kepemimpinan didefinisikan sebagai perilaku yang bermaksud untuk mempengaruhi orang lain supaya memberikan kontribusi pada tujuan yang disepakati untuk memberikan manfaat bagi para individu termasuk organisasi atau keduanya (James C. Sarros,1997: 3).

Jago mendefinisikan kepemimpinan sebagai penggunaan pengaruh yang tidak memaksa untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan anggota dari suatu kelompok yang terorganisasikan untuk mencapai tujuan dari kelompok tersebut (Wagner, 1997: 411).

Menurut definisi di atas pemimpin melaksanakan beberapa fungsi penting untuk kelompoknya. Pemimpin bertanggung jawab untuk menghasilkan dan memelihara tingkat upaya yang dibutuhkan dari para anggota kelompok secara individual. Dalam konteks ini, pemimpin bertanggung jawab mengarahkan upaya individu dengan cara-cara yang meningkatkan daya tahan dan pencapaian tujuan kelompok. Satu aspek yang penting dalam mengarahkan kelompok adalah menjamin adanya koordinasi antaranggota kelompok. Kemudian pemimpin memfasilitasi keanggotaan kelompok dengan menarik orang lain beserta misinya ke kelompok, dan

memenuhi kebutuhan anggota kelompok.

Stoner dan kawan-kawan mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses untuk mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berhubungan dengan tugas dari anggota kelompok (James A.F. Stoner, 1995: 470). Definisi ini mempunyai empat implikasi kepemimpinan. *Pertama,* dalam kepemimpinan menyangkut orang lain-karyawan atau pengikut. Dengan kemauannya untuk mendengar arahan dari pemimpin maka anggota kelompok dapat membantu menentukan status kepemimpinan dan menjadikan proses kepemimpinan berlangsung karena tanpa ada orang yang dipimpin maka semua kualitas kepemimpinan yang ada pada manajer menjadi tidak relevan.

Kedua, kepemimpinan menyangkut distribusi kekuatan yang tidak merata antara pemimpin dan para anggota kelompok. *Ketiga*, kepemimpinan menyangkut kemampuan menggunakan berbagai bentuk kekuatan untuk mempengaruhi perilaku para pengikut dengan berbagai cara. Keempat, kepemimpinan menyangkut nilai-nilai, dan ini mengkombinasikan tiga aspek di atas. Pemimpin yang mengabaikan unsur moral akan menjadi lebih buruk (James A.F. Stoner, 1995: 471).

Kouzes dan Posner mengklasifikasikan nilai-nilai ini menjadi dua: 1) nilai-nilai kultural perusahaan seperti kepercayaan, solidaritas, pelayanan, dan pelatihan, 2) nilai-nilai pribadi secara individual, termasuk tanggung jawab, ketepatan, kejujuran, rendah hati, kecermatan, kesabaran, pelayanan, dan upaya untuk mencari kualitas pribadi yang menyeluruh (James M. Kouzes, 1995:6-7). Dengan nilai-nilai yang dimiliki pemimpin maka dia dituntut memimpin dengan memberikan contoh (*lead by example*) dan memungkinkan: menantang proses, menginspirasi visi yang merata, mendorong orang lain bertindak, menjadi model bertindak, dan meningkatkan semangat (James M. Kouzes, 1995:8-9).

Kepemimpinan diartikan pula sebagai suatu proses mem-

pengaruhi aktivitas-aktivitas seorang individu atau kelompok dalam upayanya mencapai tujuan di dalam situasi tertentu (Paul Hersey, 1996: 91). Dari definisi tersebut bahwa proses kepemimpinan merupakan fungsi dari tiga variabel yakni: pemimpin, pengikut, dan situasi. Kepemimpinan didefinisikan sebagai seorang individu menggunakan pengaruh yang bersifat meningkat atas orang lain dengan tingkat kepatuhan di atas atau melebihi arah yang rutin (David J. Cherrington, 1994: 618).

Menurut definisi tersebut bahwa kepemimpinan baru terjadi bilamana individu mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu dengan cara sukarela dan dengan hasil di atas persyaratan minimum dari peran pekerjaannya (Richard M. Steers,1996: 166). Pemimpin dapat menggunakan kekuatan supaya orang lain patuh dengan sukarela. Pemimpin harus membangun budaya yang meningkatkan kepercayaan, partisipasi, komunikasi, inspirasi, dan pemberdayaan perorangan (Bob Wall, 1999: 55). Seperti dikatakan oleh Bennis bahwa pemimpin pertama-tama menciptakan kondisi yang meningkatkan kemampuan semua karyawan untuk membuat keputusan dan menciptakan perubahan serta membantu para pengikutnya untuk mencapai potensi kepemimpinan mereka secara penuh (Warren Bennis, 1996: 272).

Berdasarkan definisi yang dikemukakan di atas, siapa saja dapat menjadi pemimpin di organisasi apakah dia secara individual diangkat atau tidak diangkat. Bagi sebagian besar organisasi bahwa pemimpin nonformal sangat penting bagi efektivitas organisasi (Cherrington, 1995: 618-619). Namun Mendenhall dan kawan-kawan membedakan secara tegas antara pemimpin dengan orang pada umumnya, paling tidak dalam tiga hal pembeda, yakni:

1. Pemimpin mempunyai visi, suatu obsesi tentang apa yang perlu dicapai di dalam organisasi, kelompok, atau masyarakat. Pemimpin melihat ke depan ke mana kelompok seharusnya dibawa.

2. Pemimpin memberikan inspirasi kepada orang lain agar mengikuti visinya, bekerja untuk mewujudkannya. Secara umum, visi memberikan semangat kepada pemimpin untuk bekerja keras dan mempunyai energi fisik yang tinggi serta semangat yang diikuti oleh para pengikutnya. Pemimpin juga dapat membujuk mayoritas dari kelompoknya agar bekerja mencapai visinya.
3. Pemimpin dapat mengorganisasikan para pengikutnya secara kompak, kelompok yang loyal, dan memberikan imbalan kepada pengikutnya agar mereka tetap pada tujuan untuk mencapai visinya (Mark Mendenhall, Betty Jane Punnett dan David Ricks, Global Management (Massachusetts, 1995: 570).

Robbins mengartikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan (Stephen P. Robbins, 1998: 347). Sumber pengaruh ini dapat bersifat formal seperti posisi struktural yang diberikan organisasi untuk memimpin unit kerja tertentu, atau bersifat informal. Definisi kepemimpinan lainnya adalah diartikan sebagai suatu hubungan pengaruh antara pemimpin dan pengikut yang bermaksud melakukan perubahan riil yang dicerminkan oleh maksud bersama mereka (Richard L. Daft, 1999: 5).

Definisi terakhir ini mengandung beberapa unsur pokok. Di antaranya, kepemimpinan menyangkut pengaruh yang terjadi antar manusia, orang-orang ini secara sengaja bermaksud melakukan perubahan yang signifikan dan perubahan itu mencerminkan adanya maksud bersama antara pemimpin dan pengikut. Pengaruh di sini berarti hubungan antarmanusia tidak bersifat pasif, dan terkandung dalam definisi tersebut bahwa pengaruh bersifat multi arah dan tidak memaksa. Namun kepemimpinan bersifat timbal balik. Dalam berbagai organisasi atasan mempengaruhi bawahan, tetapi bawahan juga mempengaruhi atasan. Semua orang yang terlibat di dalam kepemimpinan ini menginginkan perubahan yang

substansial (Richard L. Daft, 1999: 6).

Kepemimpinan atau peranan seorang pemimpin menurut Siegel dan Lane hanya merupakan satu komponen dari suatu pekerjaan manajerial (Richard D. Irwin, 1987: 484). Adapun pengertian kepemimpinan itu sendiri adalah kemampuan untuk memberikan semangat kepada orang dan membujuk anggota organisasi agar bergerak menuju ke arah yang diinginkan (Bengt Karlof, 1994: 20). Hunt mendefinisikan kepemimpinan adalah kapasitas untuk memobilisasikan pengikut dalam berkompetisi atau dalam konflik kebutuhan potensial (John W. Hunt, 1992: 242). Sedangkan menurut Terry dan kawan-kawan, kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang lain agar mau berusaha mencapai tujuan kelompok (Hersey, 1992: 90-91).

Esensi kepemimpinan ini pada dasarnya adalah untuk membantu orang lain agar menampilkan segala potensi terbaiknya untuk kepentingan organisasi. Namun karakteristik pengikut atau bawahan berbeda satu sama lain, dan karena itu dalam kepemimpinan mencakup berbagai gaya yang dapat diterapkan.

B. FUNGSI DAN PERAN KEPEMIMPINAN

Dalam sebuah organisasi, pemimpin mempunyai fungsi dan peran yang sangat sentral. Fungsi dan peran kepemimpinan yang digunakan oleh seorang pemimpin merupakan kekuatan utama untuk menggerakkan sebuah organisasi.

Pemimpin yang efektif mampu memberikan pengarahan terhadap usaha semua pekerja dalam pencapaian tujuan organisasi. Tanpa pemimpin atau bimbingan, hubungan antara individu dengan tujuan organisasi akan menjadi ,emah yang menjadikan suatu keadaan yang mengandung berbagai harapan dimana para individu bekerja untuk mencapai tujuannya sendiri, sementara keseluruhan organisasi berada dalam keadaan tidak efisien dalam pencapaian tujuan.

Semua organisasi, baik formal maupun informal selalu membutuhkan pelaksanaan fungsi-fungsi kepemimpinan. Karena semuanya akan menentukan siapakah pemimpinnya dan siapa pula yang akan dipimpin dalam suatu kegiatan organisasi.

Menurut James Stoner A Fet.al yang dialih bahasakan oleh Alfonsus Sirait (1995) menyatakan bahwa terdapat dua fungsi utama kepemimpinan sebagai berikut :

1. Fungsi pemecahan masalah masalah atau fungsi yang bertalian dengan tujuan dapat mencakup fungsi memberi saran pemecahan dan memberi informasi dan pendapat.
2. Fungsi pembinaan kelompok atau fungsi sosial meliputi segala sesuatu yang membantu kelompok beroperasi secara lebih lancar, termasuk mengenai ketidak sepakatan, dan memberi pujian pada anggota lain dalam kelompok.

Dari kedua definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa fungsi kepemimpinan adalah membantu bawahan baik dalam bentuk informasi, saran, pendapat maupun pemecahan masalah dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

C. TEORI KEPEMIMPINAN

Memahami teori-teori kepemimpinan sangat besar artinya untuk mengkaji sejauh mana kepemimpinan dalam suatu organisasi telah dapat dilaksanakan secara efektif serta menunjang kepada produktifitas organisasi secara keseluruhan. Dalam karya tulis ini akan dibahas tentang teori dan gaya kepemimpinan.

Seorang pemimpin harus mengerti tentang teori kepemimpinan agar nantinya mempunyai referensi dalam menjalankan sebuah organisasi. Beberapa teori tentang kepemimpinan antara lain:

1. Teori Kepemimpinan Sifat (*Trait Theory*)

Analisis ilmiah tentang kepemimpinan berangkat dari pe-

musatan perhatian pemimpin itu sendiri. Teori sifat berkembang pertama kali di Yunani Kuno dan Romawi yang beranggapan bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukan diciptakan yang kemudian teori ini dikenal dengan "*The Greatma Theory*". Dalam perkembanganya, teori ini mendapat pengaruh dari aliran perilaku pemikir psikologi yang berpandangan bahwa sifat-sifat kepemimpinan tidak seluruhnya dilahirkan akan tetapi juga dapat dicapai melalui pendidikan dan pengalaman. Sifat-sifat itu antara lain: sifat fisik, mental, dan kepribadian.

Keith Devis merumuskan 4 sifat umum yang berpengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, antara lain :

a. *Kecerdasan*

   Berdasarkan hasil penelitian, pemimpin yang mempunyai kecerdasan yang tinggi di atas kecerdasan rata-rata dari pengikutnya akan mempunyai kesempatan berhasil yang lebih tinggi pula. Karena pemimpin pada umumnya memiliki tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan pengikutnya.

b. *Kedewasaan dan Keluasan Hubungan Sosial*

   Umumnya di dalam melakukan interaksi sosial dengan lingkungan internal maupun eksternal, seorang pemimpin yang berhasil mempunyai emosi yang matang dan stabil. Hal ini membuat pemimpin tidak mudah panik dan goyah dalam mempertahankan pendirian yang diyakini kebenarannya.

c. *Motivasi Diri dan Dorongan Berprestasi*

   Seorang pemimpin yang berhasil umumnya memiliki motivasi diri yang tinggi serta dorongan untuk berprestasi. Dorongan yang kuat ini kemudian tercermin pada kinerja yang optimal, efektif dan efisien.

d. *Sikap Hubungan Kemanusiaan*

   Adanya pengakuan terhadap harga diri dan kehormatan sehingga para pengikutnya mampu berpihak kepadanya

2. Teori Kepemimpinan Perilaku dan Situasi

Berdasarkan penelitian, perilaku seorang pemimpin yang mendasarkan teori ini memiliki kecendrungan kearah 2 hal.

- Pertama yang disebut dengan Konsiderasi yaitu kecenderungan seorang pemimpin yang menggambarkan hubungan akrab dengan bawahan. Contoh gejala yang ada dalam hal ini seperti : membela bawahan, memberi masukan kepada bawahan dan bersedia berkonsultasi dengan bawahan.
- Kedua disebut Struktur Inisiasi yaitu Kecendrungan seorang pemimpin yang memberikan batasan kepada bawahan. Contoh yang dapat dilihat , bawahan mendapat instruksi dalam pelaksanaan tugas, kapan, bagaimana pekerjaan dilakukan, dan hasil yang akan dicapai.

Jadi, berdasarkan teori ini, seorang pemimpin yang baik adalah bagaimana seorang pemimpin yang memiliki perhatian yang tinggi kepada bawahan dan terhadap hasil yang tinggi pula.

3. Teori Kewibawaan Pemimpin

Kewibawaan merupakan faktor penting dalam kehidupan kepemimpinan, sebab dengan faktor itu seorang pemimpin akan dapat mempengaruhi perilaku orang lain baik secara perorangan maupun kelompok sehingga orang tersebut bersedia untuk melakukan apa yang dikehendaki oleh pemimpin.

4. Teori Kepemimpinan Situasi

Seorang pemimpin harus merupakan seorang pendiagnosa yang baik dan harus bersifat fleksibel, sesuai dengan perkembangan dan tingkat kedewasaan bawahan.

5. Teori Kelompok

Agar tujuan kelompok (organisasi) dapat tercapai, harus ada pertukaran yang positif antara pemimpin dengan pengikut-

nya.

Dari adanya berbagai teori kepemimpinan di atas, dapat diketahui bahwa teori kepemimpinan tertentu akan sangat mempengaruhi gaya kepemimpinan (*Leadership Style*), yakni pemimpin yang menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan segenap filsafat, keterampilan dan sikapnya. Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpan bersikap, berkomunikasi, dan berinteraksi dengan orang lain dalam mempengaruhi orang untuk melakukan sesuatu.

Gaya tersebut bisa berbeda-beda atas dasar motivasi , kuasa ataupun orientasi terhadap tugas atau orang tertentu. Diantara beberapa gaya kepemimpinan, terdapat pemimpin yang positif dan negatif, dimana perbedaan itu didasarkan pada cara dan upaya mereka memotivasi karyawan. Apabila pendekatan dalam pemberian motivasi ditekankan pada imbalan atau reward (baik ekonomis maupun nonekonomis) berartitelah digunakan gaya kepemimpinan yang positif. Sebaliknya jika pendekatannya menekankan pada hukuman atau punishment, berarti dia menerapkan gaya kepemimpinan negatif. Pendekatan kedua ini dapat menghasilkan prestasi yang diterima dalam banyak situasi, tetapi menimbulkan kerugian manusiawi.

Selain gaya kepemimpinan di atas masih terdapat gaya lainnya.

1. Otokratis

Kepemimpinan seperti ini menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya. Kekuasaan sangat dominan digunakan. Memusatkan kekuasaan dan pengambilan keputusan bagi dirinya sendiri, dan menata situasi kerja yang rumit bagi pegawai sehingga mau melakukan apa saja yang diperintahkan. Kepemimpinan ini pada umumnya negatif, yang berdasarkan atas ancaman dan huku-

man. Meskipun demikian, ada juga beberapa manfaatnya antaranya memungkinkan pengambilan keputusan dengan cepat serta memungkinkan pendayagunaan pegawai yang kurang kompeten.

2. Partisipasif

Lebih banyak mendesentrelisasikan wewenang yang dimilikinya sehingga keputusan yang diambil tidak bersifat sepihak.

3. Demokrasi

Ditandai adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Di bawah kepemimpinan pemimpin yang demokrasis cenderung bermoral tinggi dapat bekerjasama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.

4. Kendali Bebas

Pemimpin memberikan kekuasaan penuh terhadap bawahan, struktur organisasi bersifat longgar dan pemimpin bersifat pasif. Yaitu Pemimpin menghindari kuasa dan tanggung-jawab, kemudian menggantungkannya kepada kelompok baik dalam menetapkan tujuan dan menanggulangi masalahnya sendiri.

Dilihat dari orientasi si pemimpin, terdapat dua gaya kepemimpinan yang diterapkan, yaitu gaya konsideral dan struktur, atau dikenal juga sebagai orientasi pegawai dan orientasi tugas. Beberapa hasil penelitian para ahli menunjukkan bahwa prestasi dan kepuasan kerja pegawai dapat ditingkatkan apabila konsiderasi merupakan gaya kepemimpinan yang dominan. Sebaliknya, para pemimpin yang berorientasi tugas yang terstruktur, percaya bahwa mereka memperoleh hasil dengan tetap membuat orang-orang sibuk dan mendesak mereka untuk berproduksi.

Pemimpin yang positif, partisipatif dan berorientasi konside-

rasi,tidak selamanya merupakan pemimpinyan terbaik. fiedler telah mengembakan suatumodel pengecualian dari ketiga gaya kepemimpinan diatas,yakni model kepemimpinan kontigennis. Model ini nyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang paling sesuai bergantung pada situasi dimana pemimpin bekerja.dengan teorinya ini fiedler ingin menunjukkan bahwa keefektifan ditunjukkan oleh interaksi antara orientasi pegawai dengan 3 variabel yang berkaitan dengan pengikut, tugas dan organisasi. Ketiga variabel itu adalah hubungan antara pemimpin dengan anngota (*Leader-member rolations*), struktur tugas (*task strukture*), dan kuasa posisi pemimpin (*Leader position power*). Variabel pertama ditentukan oleh pengakuan atau penerimaan (akseptabilitas) pemimpin oleh pengikut, variabel kedua mencerminkan kadar diperlukannya cara spesifik untuk melakukan pekerjaan, variabel ketiga menggambarkan kuasa organisasi yang melekat pada posisi pemimpin.

Model kontingensi Fieldler ini serupa dengan gaya kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard. Konsepsi kepemimpinan situasional ini melengkapi pemimpin dengan pemahaman dari hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dengan tingkat kematangan (muturity) pengikutnya.perilaku pengikut atau bawahan ini amat penting untuk mengetahui kepemimpinan situasional, karena bukan saja pengikut sebagai individu bisa menerima atau menolak pemimpinnya, akan tetapi sebagai kelompok, pengikut dapat menemukan kekuatan pribadi apapun yang dimiliki pemimpin.

Menurut Hersey dan Blanchard (dalam Ludlow dan Panton, 1996: 18), masing-masing gaya kepemimpinan ini hanya memadai dalam situasi yang tepat meskipun disadari bahwa setiap orang memiliki gaya yang disukainya sendiri dan sering merasa sulit untuk mengubahnya meskipun perlu.

Banyak studi yang sudah dilakukan untuk melihat gaya kepemimpinan seseorang. Salah satunya yang terkenal adalah yang di-

kemukakan oleh Blanchard, yang mengemukakan 4 gaya dari sebuah kepemimpinan. Gaya kepemimpinan ini dipengaruhi oleh bagaimana cara seorang pemimpin memberikan perintah, dan sisi lain adalah cara mereka membantu bawahannya. Keempat gaya tersebut adalah:

1. **Directing**

   Gaya tepat apabila kita dihadapkan dengan tugas yang rumit dan staf kita belum memiliki pengalaman dan motivasi untuk mengerjakan tugas tersebut. Atau apabila anda berada di bawah tekanan waktu penyelesaian. Kita menjelaskan apa yang perlu dan apa yang harus dikerjakan. Dalam situasi demikian, biasanya terjadi over-communicating (penjelasan berlebihan yang dapat menimbulkan kebingungan dan pembuangan waktu). Dalam proses pengambilan keputusan, pemimpin memberikan aturan-aturan dan proses yang detil kepada bawahan. Pelaksanaan di lapangan harus menyesuaikan dengan detil yang sudah dikerjakan.

2. **Coaching**

   Pemimpin tidak hanya memberikan detil proses dan aturan kepada bawahan tapi juga menjelaskan mengapa sebuah keputusan itu diambil, mendukung proses perkembangannya, dan juga menerima barbagai masukan dari bawahan. Gaya yang tepat apabila staf kita telah lebih termotivasi dan berpengalaman dalam menghadapi suatu tugas. Disini kita perlu memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengerti tentang tugasnya, dengan meluangkan waktu membangun hubungan dan komunikasi yang baik dengan mereka.

3. **Supporting**

   Sebuah gaya dimana pemimpin memfasiliasi dan memban-

tu upaya bawahannya dalam melakukan tugas. Dalam hal ini, pemimpin tidak memberikan arahan secara detail, tetapi tanggung jawab dan proses pengambilan keputusan dibagi bersama dengan bawahan. Gaya ini akan berhasil apabila karyawan telah mengenal teknik-teknik yang dituntut dan telah mengembangkan hubungan yang lebih dekat dengan anda. Dalam hal ini kita perlu meluangkan waktu untuk berbincang – bincang, untuk lebih melibatkan mereka dalam penganbilan keputusan kerja, serta mendengarkan saran-saran mereka mengenai peningkatan kinerja.

4. Delegating

Sebuah gaya dimana seorang pemimpin mendelegasikan seluruh wewenang dan tanggung jawabnya kepada bawahan. Gaya Delegating akan berjalan baik apabila staf kita sepenuhnya telah paham dan efisien dalm pekerjaan, sehingga kita dapat melepas mereka menjalankan tugas atau pekerjaan itu atas kemampuan dan inisiatifnya sendiri.

Keempat gaya ini tentu saja mempunyai kelemahan dan kelebihan, serta sangat tergantung dari lingkungan di mana seorang pemimpin berada, dan juga kesiapan dari bawahannya. Maka kemudian timbul apa yang disebut sebagai "*situational leadership*". *Situational leadership* mengindikasikan bagaimana seorang pemimpin harus menyesuaikan keadaan dari orang-orang yang dipimpinnya.

Ditengah-tengah dinamika organisasi (yang antara lain diindikasikan oleh adanya perilaku staf/individu yang berbeda-beda), maka untuk mencapai efektivitas organisasi, penerapan keempat gaya kepemimpinan diatas perlu disesuaikan dengan tuntutan keadaan. Inilah yang dimaksud dengan *situasional lesdership*, sebagaimana telah disinggung di atas. Yang perlu diperhatikan adalah bahwa untuk dapat mengembangkan gaya kepemimpinan si-

tuasional ini, seseorang perlu memiliki tiga kemampuan khusus yakni :

1. Kemampuan analitis (*analytical skills*) yakni kemampuan untuk menilai tingkat pengalaman dan motivasi bawahan dalam melaksanakan tugas.
2. Kemampuan untuk fleksibel (*flexibility atau adaptability skills*) yaitu kemampuan untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang paling tepat berdasarkan analisa terhadap situasi.
3. Kemampuan berkomunikasi (*communication skills*) yakni kemampuan untuk menjelaskan kepada bawahan tentang perubahan gaya kepemimpinan yang kita terapkan.

Ketiga kemampuan di atas sangat dibutuhkan bagi seorang pemimpin, sebab seorang pemimpin harus dapat melaksanakan tiga peran utamanya yakni peran interpersonal, peran pengolah informasi (information processing), serta peran pengambilan keputusan (decision making) (Gordon, 1996: 314-315).

Peran pertama meliputi :

1) Peran Figurehead, Sebagai simbol dari organisasi
2) Leader, Berinteraksi dengan bawahan, memotivasi dan mengembangkannya
3) Liaison, Menjalin suatu hubungan kerja dan menangkap informasi untuk kepentingan organisasi.

Sedangkan peran kedua terdiri dari 3 peran juga yakni :

1) Monitior, Memimpin rapat dengan bawahan, mengawasi publikasi perusahaan, atau berpartisipasi dalam suatu kepanitiaan.
2) Disseminator, Menyampaikan informasi, nilai-nilai baru dan fakta kepada bawahan.
3) Spokeman, Juru bicara atau memberikan informasi kepada orang-orang di luar organisasinya.

Peran ketiga terdiri dari 4 peran yaitu :

1) Enterpreneur, Mendesain perubahan dan pengembangan dalam organisasi.
2) Disturbance Handler, Mampu mengatasi masalah terutama ketika organisasi sedang dalam keadaan menurun.
3) Resources Allocator, Mengawasi alokasi sumber daya manusia, materi, uang dan waktu dengan melakukan penjadwalan, memprogram tugas-tugas bawahan, dan mengesahkan setiap keputusan.
4) Negotiator, Melakukan perundingan dan tawar-menawar.

Dalam perspektif yang lebih sederhana, Morgan (1996 : 156) mengemukakan 3 macam peran pemimpin yang disebut dengan 3A, yakni :

1) Alighting, Menyalakan semangat pekerja dengan tujuan individunya.
2) Aligning, Menggabungkan tujuan individu dengan tujuan organisasi sehingga setiap orang menuju ke arah yang sama.
3) Allowing, Memberikan keleluasaan kepada pekerja untuk menantang dan mengubah cara kerja mereka.

Jika saja Indonesia memiliki pemimpin yang sangat tangguh tentu akan menjadi luar biasa. Karena jatuh bangun kita tergantung pada pemimpin. Pemimpin memimpin, pengikut mengikuti. Jika pemimpin sudah tidak bisa memimpin dengan baik, cirinya adalah pengikut tidak mau lagi mengikuti. Oleh karena itu kualitas kita tergantung kualitas pemimpin kita. Makin kuat yang memimpin maka makin kuat pula yang dipimpin.

Rahasia utama kepemimpinan adalah kekuatan terbesar seorang pemimpin bukan dari kekuasaanya, bukan kecerdasannya, tapi dari kekuatan pribadinya. Maka jika ingin menjadi pemimpin yang baik jangan pikirkan orang lain, pikirkanlah diri sendiri dulu.

Tidak akan bisa mengubah orang lain dengan efektif sebelum merubah diri sendiri. Bangunan akan bagus, kokoh, megah, karena ada pondasinya. Maka sibuk memikirkan membangun umat, membangun masyarakat, merubah dunia akan menjadi omong kosong jika tidak diawali dengan diri sendiri. Merubah orang lain tanpa merubah diri sendiri adalah mimpi mengendalikan orang lain tanpa mengendalikan diri.

D. KEPEMIMPINAN YANG MELAYANI

Merenungkan kembali arti makna kepemimpinan, sering diartikan kepemimpinan adalah jabatan formal, yang menuntut untuk mendapat fasilitas dan pelayanan dari konstituen yang seharusnya dilayani. Meskipun banyak di antara pemimpin yang ketika dilantik mengatakan bahwa jabatan adalah sebuah amanah, namun dalam kenyataannya sedikit sekali atau bisa dikatakan hampir tidak ada pemimpin yang sungguh-sungguh menerapkan kepemimpinan dari hati, yaitu kepemimpinan yang melayani.

1. Karakter Kepemimpinan (Hati yang Melayani)

Kepemimpianan yang melayani dimulai dari dalam diri kita. Kepemimpinan menuntut suatu transformasi dari dalam hati dan perubahan karakter. Kepemimpinan yang melayani dimulai dari dalam dan kemudian bergerak keluar untuk melayani mereka yang dipimpinnya. Disinilah pentingnya karakter dan integritas seorang pemimpin untuk menjadi pemimpin yang diterima oleh rakyat yang dipimpinnya. Kembali kita saksikan betapa banyak pemimpin yang mengaku wakil rakyat ataupun pejabat publik, justru tidak memiliki integritas sama sekali, karena apa yang diucapkan dan dijanjikan ketika kampanye dalam pemilu tidak sama dengan yang dilakukan ketika sudah duduk nyaman di kursinya.

Paling tidak menurut Ken Blanchard dan kawan-kawan,

ada sejumlah ciri-ciri dan nilai yang muncul dari seorang pemimpin yang memiliki hati yang melayani,yaitu tujuan utama seorang pemimpin adalah melayani kepentingan mereka yang dipimpinnya. Orientasinya adalah bukan untuk kepentingan diri pribadi maupun golongan tapi justru kepentingan publik yang dipimpinnya.

Seorang pemimpin memiliki kerinduan untuk membangun dan mengembangkan mereka yang dipimpinnya sehingga tumbuh banyak pemimpin dalam kelomponya. Hal ini sejalan dengan buku yang ditulis oleh John Maxwell berjudul *Developing the Leaders Around You*. Keberhasilan seorang pemimpin sangat tergantung dari kemampuannya untuk membangun orang-orang di sekitarnya, karena keberhasilan sebuah organisasi sangat tergantung pada potensi sumber daya manusia dalam organisasi tersebut. Jika sebuah organisasi atau masyarakat mempunyai banyak anggota dengan kualitas pemimpin, organisasi atau bangsa tersebut akan berkembang dan menjadi kuat.

Pemimpin yang melayani memiliki kasih dan perhatian kepada mereka yang dipimpinnya. Kasih itu mewujud dalam bentuk kepedulian akan kebutuhan, kepentingan, impian da harapan dari mereka yang dipimpinnya.

Seorang pemimpin yang memiliki hati yang melayani adalah akuntabilitas (*accountable*). Istilah akuntabilitas adalah berarti penuh tanggung jawab dan dapat diandalkan. Artinya seluruh perkataan, pikiran dan tindakannya dapat dipertanggungjawabkan kepada public atau kepada setiap anggota organisasinya.

Pemimpin yang melayani adalah pemimpin yang mau mendengar. Mau mendengar setiap kebutuhan, impian, dan harapan dari mereka yang dipimpin. Pemimpin yang melayani adalah pemimpin yang dapat mengendalikam ego dan kepentingan pribadinya melebihi kepentingan public atau mereka yang dipim-

pinnya. Mengendalikan ego berarti dapat mengendalikan diri ketika tekanan maupun tantangan yang dihadapi menjadi begitu berat, selalu dalam keadaan tenang, penuh pengendalian diri, dan tidak mudah emosi.

2. Metode Kepemimpinan (Kepala yang Melayani)

Seorang pemimpin tidak cukup hanya memiliki hati atau karakter semata, tapi juga harus memiliki serangkaian metode kepemimpinan agar dapat menjadi pemimpin yang efektif. Banyak sekali pemimpin memiliki kualitas sari aspek yang pertama yaitu karakter dan integritas seorang pemimpin, tetapi ketika menjadi pimpinan formal, justru tidak efektif sama sekali karena tidak memiliki metode kepemimpinan yang baik. Contoh adalah para pemimpin yang diperlukan untuk mengelola mereka yang dipimpinnya.

Tidak banyak pemimpin yang memiliki metode kepemimpinan ini. Karena hal ini tidak pernah diajarkan di sekolah – sekolah formal. Keterampilan seperti ini disebut dengan Softskill atau Personalskill. Dalam salah satu artikel di economist.com ada sebuah ulasan berjudul Can Leadership Be Taught, dibahas bahwa kepemimpinan (dalam hal ini metode kepemimpinan) dapat diajarkan sehingga melengkapi mereka yang memiliki karakter kepemimpinan. Ada 3 hal penting dalam metode kepemimpinan, yaitu :

a. Kepemimpinan yang Efektif dimulai dengan Visi yang Jelas

Visi ini merupakan sebuah daya atau kekuatan untuk melakukan perubahan, yang mendorong terjadinya proses ledakan kreatifitas yang dahsyat melalui integrasi maupun sinergi berbagai keahlian dari orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut. Bahkan dikatakan bahwa *nothing motivates change more powerfully than a clear vision.*

Visi yang jelas dapat secara dahsyat mendorong terjadinya perubahan dalam organisasi. Seorang pemimpin adalah inspirator perubahan dan visioner yaitu memiliki visi yang jelas kemana organisasinya akan menuju. Kepemimpinan secara sederhana adalah proses untuk membawa orang-orang atau organisasi yang dipimpin menuju suatu tujuan yang jelas. Tanpa visi, kepemimpinan tidak ada artinya sama sekali.

Visi inilah yang mendorong sebuah organisasi untuk senantiasa tumbuh dan belajar serta berkembang dalam mempertahankan survivalnya sehingga bias bertahan sampai beberapa generasi. Ada 2 aspek mengenai visi, yaitu visionary role dan implementation role. Artinya seorang pemimpin tidak hanya dapat membangun atau menciptakan visi bagi organisasinya tapi memiliki kemampuan untuk mengimplementasikan visi tersebut ke dalam suatu rangkaian tindakan atau kegiatan yang diperlukan untuk mencapai visi itu.

b. *Seorang Pemimpin yang Efektif adalah Seorang yang Responsive*

Artinya dia selalu tanggap terhadap setiap persoalan, kebutuhan, harapan, dan impian dari mereka yang dipimpin. Selain itu selalu aktif dan proaktif dalam mencari solusi dari setiap permasalahan ataupun tantangan yang dihadapi.

c. *Seorang Pemimpin yang Efektif adalah Seorang Pelatih atau Pendamping bagi Orang yang Dipimpinnya (Performance Coach).*

Artinya dia memiliki kemempuan untuk menginspirasi, mendorong dan memampukan anak buahnya dalam menyusun perencanaan (termasuk rencana kegiatan, target atau sasaran, rencana kebutuhan sumber daya, dsb), melakukan kegiatan sehari-hari seperti monitoring dan pengendalian, serta

mengevaluasi kinerja dari anak buahnya.

3. Perilaku Kepemimpinan (Tangan yang Melayani)

Pemimpin yang melayani bukan sekedar memperlihatkan karakter dan integritas, serta memiliki kemampuan metode kepemimpinan, tapi dia harus menunjukkan perilaku maupun kebiasaan seorang pemimpin. Dalam buku Ken Blanchard disebutka perilaku seorang pemimpin, yaitu :

a. Pemimpin tidak hanya sekedar memuaskan mereka yang dipimpin, tapi sungguh-sungguh memiliki kerinduan senantiasa untuk memuaskan Tuhan. Artinya dia hidup dalam perilaku yang sejalan dengan firman Tuhan. Dia memiliki misi untuk senantiasa memuliakan Tuhan dalam setiap apa yang dipikirkan, dikatakan, dan diperbuatnya.
b. Pemimpin focus pada hal-hal spiritual dibandingkan dengan sekedar kesuksesan duniawi. Baginya kekayaan dan kemakmuran adalah untuk dapat memberi dan beramal lebih banyak. Apapun yang dilakukan bukan untuk mendapat penghargaan, tapi melayani sesamanya. Dan dia lebih mengutamakan hubungan atau relasi yang penuh kasih dan penghargaan, dibandingkan dengan status dan kekuasaan semata.
c. Pemimpin sejati senantiasa mau belajar dan bertumbuh dalam berbagai aspek, baik pengetahuan, kesehatan, keuangan, relasi, dsb. Setiap harinya senantiasa menyelaraskan (*recalibrating*) dirinya terhadap komitmen untuk melayani Tuhan dan sesame. Melalui *solitude* (keheningan), *prayer* (doa), dan *scripture* (membaca Firman Tuhan).

Demikian kepemimpinan yang melayani menurut Ken Blanchard yang sangat relevan dengan situasi krisis kepemimpinan yang dialami oleh bangsa Indonesia. Bahkan menurut Danah Zohar, penulis buku *Spiritual Intelligence: SQ the Ultimate In-*

telligence, salah satu tolak ukur kecerdasan spiritual adalah kepemimpinan yang melayani (servant leadership). Bahkan dalam suatu penelitian yang dilakukan oleh Gay Hendrick dan Kate Luderman, menunjukkan pemimpin-pemimpin yang berhasil membawa perusahaannya ke puncak kesuksesan biasanya adalah pemimpin yang memiliki SQ yang tinggi. Mereka biasanya adalah orang-orang yang memiliki integritas, terbuka, mampu menerima kritik, rendah hati, mampu memahami spiritualitas yang tinggi, dan selalu mengupayakan yang terbaik bagi diri mereka sendiri maupun bagi orang lain.

***

DAFTAR PUSTAKA

A.A. Anwar, Prabu Mangkunegara. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan,* Cetakan Kelima. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Alistair, Mant. 1997. *Intelligent Leadership*. Sydney: Griffin Press.

Alwi, Syafaruddin. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Unggulan Kompetitif.* Yogyakarta: BPFE.

Ambar, Dkk. 2003. *Manajemen SDM, Konsep dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogjakarta: Graha Ilmu Yogjakarta.

Armstrong, Michael. 1991. *A Hand Book on personnel Manage-*

ment Practice. Londong: 4th ed, Hogan Page.

---------------------, 1994. *Seri Pedoman Manjemen, Manajemen Sumber Daya Alam*. Jakarta: Gramedia

As'ad, M. 1991. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.

Asnawi, S. 1999. *Aplikasi psikologi dalam manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Jakarta: Pusgrafin.

Bengt Karlof dan Svante Ostblom, 1994. *Benchmarking: A Signpost to Excellence in Quality and Productivity*. London: John Wiley & Sons.

Bob Wall, Robert S. Solum dan Mark R. Sobol,1999*. Pemimpin yang Bervisi Kuat,* terjemahan Zoelkifli Kasip. Batam: Interaksara.

Cahyani, Ati . 2005. *Startegi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Indeks.

Charis Rowley, Keith Jacson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*: The Key Concepts. Jakarta. PT. Grafindo Persada.

Cordoso, Faustino. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.

Darmawan, Didit. 2013. *Perinsi-Perinsip Organisasi*. Surabaya: Pena Semesta.

David J. Cherrington. 1994. *Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance*. Massachusetts: Allyn and Bacon.

Dessler, G. 2000. *Human Resource Management*. 8th edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

-------------, 1992. *Manajemen Personalia.* diterjemahkan oleh Agus Dharma, Edisi Ketiga. Jakarta: Erlangga.

Feinberg, M.R. 1992. *Effective psychology for managers.* Englewood Cliff, New Jersey: Prentice-Hall.

Flippo. Edwin B. 1995. *Manajemen Personalia.* Diterjemahkan oleh: Mohammad Masud. Edisi Keenam. Jilid Kedua. Jakarta: Erlangga.

George R. Terry & Leslie W.Rue. 1992. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.

Gibson, James L., Ivancevich, J.M., Donnely, J.M. 1985. *Organizations behavior, structure, processes.* Plano : Business Publication.

Gibson, James L., et.al., 1997, *Organisasi*, Alih Bahasa Djakarsih, Agus Dharma, Cetakan Ke Sepuluh, Penerbit Erlangga, Jakarta

Gomez-Mejia, L.R., D.B. Balkin, dan R.L. Cardy. 1995. *Managing Human Resources*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.

Greenberg, J. & Baron, R.A., 2000, Behavior *in Organizations: Understanding and Managing the Human Side or Work*., 7th Edition, Upper Saddle River, NY : Prentice Hall

Greer, Charles R. 1995. *Strategy and Human Resources: a General Managerial Perspective.* New Jersey: Prentice Hall.

Grivin, R.W. & Ebert, R.J. 1996. *Business*. Englewood Cliff, New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Hadari Nawawi, 1997. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: PT Toko Gunung Agung.

Hadipurnomo. 1992. *Tata Personalia.* Cetakan Kelima. Jakarta: Jambatan.

Hamalik, Oemar, 2005. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpad.*

Jakarta: Bumi Aksara.

Handoko, T Hani. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* Yogyakarta: BPFE.

Hanggraini, Dewi, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Iniversitas Indonesia.

Hariandja, M.T.E. 2002. *Manajemen SDM: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia Jakarta.

Hasibuan S.P. Malayu, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Jakarta: Gunung Agung.

---------------, 1990. *Manajemen Sumber Daya Manusia: dasar kunci keberhasilan*. Jakarta: CV Haji Mas Agung.

---------------, 2003. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas.* Cetakan keempat. Jakarta: PT. Bumi Aksara, Jakarta.

Heinz Weihrich dan Harold Koontz. 1993. *Management: A Global Perspective*. New York: McGraw-Hill, Inc.

Irianto, Yusuf. 2001. *Tema-Tema Pokok Manajemen Sumber Daya Alam*. Surabaya: Penerbit Insan Cendikiawan.

Istijanto. 2010. *Reset SDM: Cara Praktis Mengukur Stres, Kepuasan Kerja, Komitmen, Loyalitas, Motivasi Kerja dan aspek-aspek Kerja karyawan lainnya.* Jakarta: Gramedia Pustaka.

James A.F. Stoner, R. Edward Freeman dan Daniel R. Gilbert, Jr. 1995. *Management.* New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

James C. Sarros dan Oleh Butchatsky. 1997. *Leadership*. Sydney: Harper Business.

James M. Kouzes dan Barry Z. Posner, 1995. *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

James M. Kouzes dan Barry Z. Posner, 1997. *Kredibilitas*, terjemahan Anton Adiwiyoto. Jakarta: Professional Books.

Jennifer M. George dan Gareth R. Jones, 1996. *Understanding and Managing Organizational Behavior.* New York: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Jewell & Siegall, M. 1990. *Psikologi industri/organisasi modern*. Jakarta: Penerbit Arcan.

John A. Wagner III dan John R. Hollenbeck. 1992. *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

John W. Hunt, 1992. *Managing People at Work: A Manager's Guide to Behaviour in Organization*. London: McGraw-Hill, Inc.

Joseph C. Rost. 2001. *Leadership for the Twenty-First Century*. Richard M. Hodgetts, 1999. *Modern Human Relations at Work*. Florida: The Dryden Press.

Kadarisman, 2012 *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Gradindo Persada.

Kaho, Josef Riwu. 2002. *Prospek Otonomi Daerah di Negara Republik Indonesia*, Jakarta: Rajawali.

Laurence Siegel dan Irving M. Lane. 1987. *Personnel and Organizational Psychology*. Illinois: Richard D. Irwin, Inc

Lawler, E.E. 1983. *Sistem Imbalan dan Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.

Leslie W. Rue dan Lloyd L. Byars. 1996. *Supervision Key Link to Productivitiy*. Chicago: Richard D. Irwin.

Luthans, F. 1998. *Organizational Behavior*. 8th edition. New York: The McGraw-Hill Co., Inc.

M.M Papayungan. 1995. *Pengembangan dan Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia Menuju Masyarakat Industrial Pancasila*. Bandung: Mizan

Mangkunegara, A.P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama, Bandung: Rosda Karya.

Mangkuprawira, Tb. Sjafri. 2011. *Manajemen sumber Daya Manusia Strategik Edisi Kedua*. Bogor: Ghalia Indonesia

Manullang, M. 1978. *Administrasi Kepegawaian*, Jakarta: Haji masagung.

-------------, 1994. *Manajemen Personalia,* Jakarta: Ghalia Indonesia.

Mark Mendenhall, Betty Jane Punnett dan David Ricks, 1995. *Global Management*. Massachusetts: Blackwell Publishers.

Marriner, A.T. 1995. *Nursing Management and Leadership* (5th ed), Mosby St Louis, Baltimore.

Moekijat, 1999. *Kamus Manajemen*. Bandung: Penerbit Mandar Maju.

J. Ravianto, *Produktivitas dan Pengukuran*, Cetakan I, Jakarta: Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas.

------------, 1995. *Manajemen Kepegawaian.* Jakarta: Bumi Aksara.

Moenir, A.S. 1994, *Manajemen Pelayanan Umum Indonesia*, Jakarta: Bumi Aksara.

Mondy, R.W., R.M. Noe, dan S.R. Premeaux. 1999. *Human Resource Management*. 7th edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Musanef, 1996. *Manajemen Kepegawaian di Indonesia.* Jakarta: Gunung Agung.

Moch. As’ad, 1995. *Psikologi Industri*. Jakarta: Liberty.

Nainggolan, 1983. *Pembinaan Pegawai Negeri Sipil*, Jakarta: PT. Peltja.

Nawawi, H. Hadari. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Gadja Mada Universitas Press.

Nickson, Dennis. 2007. *Human Resources Management for The Hospitality and Tourism Industries*. Elsevier. Burlington.

Nimran, Umar, 1999, *Perilaku Organisasi, Edisi Revisi*, Cetakan Kedua, Surabanya: CV, Citra Media.

Nitisemito, A.S. 1996. *45 Wawasan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pustaka Utama Grafiti.

Noto Atmodjo, Soekidjo, 1998. *Pengembangan Sumber Daya Manusia,* Cetakan Ke-2. Jakarta: Penerbit Reneka Cipta.

Nursanti, T.Desy, 2002, *Strategi Terintegrasi Dalam Perencanaan SDM* , dalam Usmara, A (ed), *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Amara books.

Siagian, Sondang P. 1995. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Rineka Cipta.

-------------------, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara Rivai.

Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard dan Dewey E. Johnson. 1996. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Procton, John dkk. 1993. *Latihan Kerja*. Jakarta: Aneka Cipta.

Rachmawati, Ike Kusdyah. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: ANDI

Ranupandoyo, Heidirachman. 1994. *Manajemen Personalia.* Edisi

Ketiga. Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi.

Raviyanto. Putra.1988. *Manajemen SDM.* Jakarta: PT. Bumi Aksara Teguh.

Richard L. Daft. 1999. *Leadership: Theory and Practice* (Fort Worth, Texas: The Dryden Press.

Richard M. Steers, Lyman W. Porter dan Gregory A. Bigley. 1996. *Motivation and Leadership at Work*. New York: The McGraw-Hill Companis, Inc.

Robbins, Stephen P. 1994, *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi, terjemahan* oleh Udaya Yusuf, Edisi Ketiga, Jakarta. Penerbit Arcan.

-------------------, 2001. *Perilaku Organisasi, Jilid* 1, Alih Bahasa oleh Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan, Penyunting Tanty Tarigan, Edisi Kedelapan. Jakarta: PT. Prehallindo.

Roymond Anoe, John R.Hallenbeck, BarryGerhart, Patrick M.Wright. 2010. *Manajemen Sumber Daya manusia Mencapai Keunggulan (Bersaing: Human Resaurse management: Gaining a Compatitive Adventege*. Jakarta: Salemba Empat.

Ruky, Achmad S. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja.* Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Ryllatt, Alastair, et.al, 1995. *Creating Training Miracles*. AIM. Australia.

Saksono, Slamet. 1997. *Administrasi Kepegawaian*, Jakarta: Kanisius.

Saydam, Gouzali. 2000. *Sumber Daya Manusia dan Kinerja (human Resources*

Schuler, R.S., dan S.E. Jackson. 1999. *Manajemen Sumber Daya*

Manusia: Menghadapi Abad Ke-21. Jilid 2. Jakarta: Erlangga.

Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*. Bandung: C.V Mandar Maju.

Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bina Aksara.

Sinungan, Muchdarsyah. 2005. *Produktivitas Apa dan Bagaimana.* Jakarta: Bumi Aksara

Soekidjo Notoatmodjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.

Soetjipto, budi W dkk. 2002. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia.* Penerbit Amara Books

Spencer, N.Lyle and Spencer, M. Signe. 1993. *Competence at Work: Models for Superrior Performance.* John Wily & Son,Inc. Mew York.

Stephen P. Robbins, 1998. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. New Jersey: A Simon & Schuster Company.

Sulistiyani, Ambar Teguh & Rosiga. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Susilo Martoyo, 1992. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: BPFE.

Sutrisno, Edi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pranada Media.

Tarwaka, dkk. 2004. *Ergonomi untuk Keselamatan, Kesehatan Kerja dan Produktivitas.* Surakarta: Uniba Press.

Thoha, Miftah, 1993. *Perilaku Organisasi-Konsep Dasar dan Apli-*

kasinya, Cetakan Ke Enam, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta

Umar, Husain. 1998. *Sumber Daya Manusia dalam Orgaanisasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Veithzal, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta: PT Raja grafindo Persada.

Wahyudi, Bambang. 1991. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Suta.

Warren Bennis, Jagdish Parikh dan Ronnie Lessem. 1995. *Beyond Leadership: Balancing Economics, Ethics and Ecology.* London: Blackwell Publishers.

Warren Bennis. 1996. *Menjadi Pemimpin dari Para Pemimpin, Rethinking the Future ed. Rowan Gibson* , terjemahan Hikmat Kusumaningrat. Jakarta: PT Gramedia.

Werther, W.B. & Davis, K. 1993. *Human resource and personnel management*. New York: McGraw-Hill, Co.

Winardi. 2000. *Asas-Asas Manajemen*: Bandung: Mandar Maju.

Yustika, Ahmad Erani. 2007, *Perekonomian Indonesia*. Malang: FE UNIBRAW.

***

BIOGRAFI PENULIS

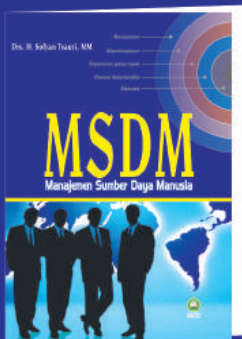
Sofyan Tsauri, pria kelahiran Jember pada 11 Nopember 1958 adalah seorang yang *concern* pada persoalan peningkatan sumber daya manusia. Menyelesaikan jemjang pendidikan S1 di Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel di Jember pada tahun 1987, dan pada tahun 2003 berhasil menyelesaikan jenjang pendidikan S2 pada program Pascaserjana Universitas Jember dengan mengambil konsentrasi bidang studi Manajemen Sumber Daya Manusia. Dalam kesehariannya ia adalah dosen tetap pada Sokolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Jember. Disamping itu, ia selalu aktif dalam diskusi-diskusi dan seminar baik berskala nasional maupun internasional. Saat ini ia sedang dalam proses penyelesaian studi program Doktor di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Selain itu ia juga aktif di organisasi kepemudaan dan kemasyara-

katan seperti Gerakan Pemuda ANSOR, PCNU Jember, dan lainnya.

Aktif menulis diberbagai jurnal seperti *Society Journal*, *Jurnal IKALANGGA, Jurnal Al-Adalah, Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*. Dan melakukan berbagai penelitian sosial seperti tentang *Motivasi Orang Tua* dalam *Pemilihan Jenis Sekolah Bagi Anak* (1998), *Efektifitas Pesantren Kilat bagi Siswa SLTP* (1999), *Rekonstruksi Kurikulum Pesantren dan Relevansinya dengan Pengembanga Sumber Daya Manusia* (2003), *Peranan Kopontren dalam Pemberdayaan Ekonomi Umat* (2004), *Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Dosen* (2005), *Studi Perpustakaan STAIN Jember Menuju Perpustakaan Digital* (2011), *Pondok Pesantren: Prospek dan Tantangan Pondok Pesantren se Kabupaten Jember* (2013), dan sebagainya. Buku yang sedang diterbitkan antara lain *Adminstrasi dan Supervisi Pendidikan* (2007), *Sumber Daya Manusia* (2007). Ia juga pernah dipercaya sebagai Pembantu Ketua Bidang Administrasi Umum selama dua periode kepemimpinan (2004 s/d 2012) di Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Jember.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ

JEMBER

Bagaimana pun canggih, besar atau tingginya kualitas sumber daya yang dimiliki, bila tidak dinahkodai (dikendalikan) sumber daya manusia yang handal (mumpuni) maka semua sumber daya tersebut tidak berarti apa-apa. Maka sangat tepat diungkapkan bahwa "*the man behind the gun*". Semua sumber daya akan menjadi produktif apabila dikelola oleh manusia yang produktif pula.

Itu sebabnya, Manajemen Sumber Daya Manusia dikelola dengan baik, diyakini akan mendongkrak kinerja individu (*individual performance*) yang handal untuk mendukung tercapainya kinerja lembaga (*corporate performance*) yang produktif dan mencapai tujuan yang diinginkan bersama.

Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang handal atau lebih sering dikatakan sebagai SDM yang profesional, memerlukan suatu ilmu yang mengajarkan perencanaan, rekruitmen dan seleksi, pengembangan, pemeliharaan, motivasi, kompensasi, kompetensi, produktifitas kinerja, pengembangan karir sampai dengan penilaian kinerja sumber manusia.

Hal tersebut diatas menjadi inti buku Manajemen Sumber Daya Manusia (PSDM) ini, selain menjadi ruang lingkup dari manajemen sumber manusia. Semua itu tersaji secara mendetail dalam buku ini.

STAIN JEMBER PRESS
Jl. Jum'at 94 Mangli Jember 66136
Telp. 0331-487550 Fax. 0331-427005
Email: stainjember.press87@gmail.com